

**EVALUERING VAN BESTUURSTYLE VAN
OPLEIERS IN NIE-FORMELE
ONDERWYS:
'N FUNDAMENTEEL-ANDRAGOGIESE BEGRONDING**

DEUR

NICOLAAS JOHANNES VAN AARDT

**VOORGELÊ TER VERVULLING VAN 'N DEEL VAN
DIE VEREISTES VIR DIE GRAAD**

MAGISTER IN OPVOEDKUNDE

**DIE DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR
EN FUNDAMENTELE OPVOEDKUNDE**

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

STUDIELEIER: DR T MÖLLER

PRETORIA

OKTOBER 1992

"As 'n mens op alles terugkyk, besef 'n mens
al meer, alles is genade alleen van Bo en
die mens weet na alles, tog so min."

DR C P VAN AARDT

DANKBETUIGINGS

- * Die voorreg om hierdie studie te kon onderneem, is voor alles 'n geskenk en gawe uit die hand van die Goeie Vader. Derhalwe word hiermee in die eerste plek opregte dankbaarheid teenoor Hom betuig, wat soos met alle ander dinge, ook hierdie onderneming moontlik gemaak het.

- * Tweedens, wens ek my opregte dank en waardering te betuig teenoor my studieleier, dr T Möller. Ek beskou dit as 'n persoonlike voorreg om hierdie studie onder sy leiding te kon begin en voltooi.

- * Mev A van Loggenberg wat die tikwerk behartig het. Hierdie taak is keurig verrig. Haar geduld, ywer, sorgsaamheid en groot noukeurigheid tipeer haar werk as uitstaande.

- * My innige dank aan my vrou wat langs my was en baie opofferings moes maak en aan my sussie, Sanet, wat altyd bereid was om my uit te help.

SAMEVATTING

TITEL : Evaluering van bestuurstyle van opleiers in nie-formele onderwys: 'n fundamenteel-andragogiese begronding

KANDIDAAT : Nicolaas Johannes van Aardt

STUDIELEIER: Dr T Möller

DEPARTEMENT: Onderwysbestuur en Fundamentele Opvoedkunde

GRAAD : Magister in Opvoedkunde

Vanuit 'n fenomenologiese perspektief het die volwassene 'n inherente strewe om toenemend iemand te wil word, dus om te leer. Vanweë sy normatiewe ingesteldheid wil hy sy volle potensiaal binne werkverband ontplooi ten einde die maatskappy te help om gestelde doelwitte te bereik. Die individu-in-indiensopleiding in die bedryfsektor word meer as ooit tevore met die vrae van waardes, lewensdoel en optimale betekenis van die lewe gekonfronteer. Hulle verkeer in nood en vra leiding. Hoe meer die wêreld se kompleksiteit toeneem, hoe groter die mens se nood. Die werknemer raak verward in die nuwe geïndustrialiseerde samelewing waarin ons, ons tans in bevind omdat nie genoegsame aandag gegee word aan die essensies van menswees nie.

Die gevolg van hierdie verwardheid waarin die werknemer hom tans in bevind, lei daartoe dat produktiwiteit in die slag bly. Die bestuurder gee nie genoegsame aandag aan die menslikheid van sy ondergeskiktes ten einde produktiwiteit van sy werknemers te bevorder nie.

Die andragogiese-essensies van menswees naamlik in-betekeniswees, medesyn, temporaliteit en self-iemand-wees word nie verwerklik in die sakesektor nie. Die andragogiese-essensies is nie net mensweesessensies nie, maar produktiwiteitessensies.

Indien die andragogiese-essensies nie verwerklik word in die sakektor nie, sal produktiwiteit nooit verbeter word in geïndustrialiseerde werkomgewing nie. Die fundamentele andragogiese-essensies moet toegepas word binne 'n maatskappy ten einde verhoogde produktiwiteit mee te bring.

Individue-in-indiensopleiding beskik oor die potensiaal om produktief te wees en wil graag hierdie potensiaal tot uiting bring. Die bestuurder as opleier moet die klimaat skep waarbinne hierdie werknemer in die maatskappy kan funksioneer. Indien die bestuurder die andragogiese-essensies ontken, ontken hy menswees. Die werknemer as volwassene strewe inherent na uitnemendheid en het die wil om te presteer. Indien hulle deur deelname gelei word, sal dit lei tot verbondenheid wat op sy beurt lei tot kreatiwiteit. Die werknemer wil 'n betekenisvolle lewe lei en hy wil aan alle aspekte van sy lewe betekenis gee en dus ook in die maatskappy waar hy werk betekenisvol wil funksioneer.

Die kernbegrip hoe volwasse leer by die werknemer plaasvind, is dat die volwasse selfrigtend is. Die volwasse leerder wil deur andere gesien word as onafhanklik en selfbepalend. Wanneer die ondergeskikte dus 'n situasie ervaar waar hy/sy nie toegelaat word om onafhanklik en selfbepalend op te tree nie, kan dit lei tot 'n onderbewuste gevoel van weerstand en woede. Dit kan lei tot onproduktiwiteit deurdat hy nie die geleentheid gegun word om sy potensiaal tot uiting te bring nie. Uit die navorsing het geblyk dat die wyse hoe volwasse leer plaasvind nie net mensgeoriënteerde leerteorieë bevat nie, maar byvoorbeeld assosiatiewe, funksionele en kognitiewe leerteorieë.

Die werknemer strewe na die transendente. Dit beteken dat hy gedurig in wording is en dat hy op pad is om iemand te word. Die andragogiese-essensies is daarop gemik om vir die werknemer wat ongeborgenheid beleef, vertrouwe in die eie saak te gee.

Die Christelike lewensopvatting in besonder bepaal dat God Drie-Enig, die Skepper, Onderhouer en Regeerder van die ganse werklikheid is en dat die werknemer groepe is om God in al sy aktiwiteite te eer en te verheerlik. Hierdie lewensopvatting soos gehuldig deur 80% van die RSA se bevolking moet dus as basis dien vir 'n gesonde bedryfsektor.

SUMMARY

TITLE : Evaluation of management styles of educators in the non-formal education: a fundamental and andragogical founding

CANDIDATE : Nicolaas Johannes van Aardt

TUTOR : Dr T Möller

DEPARTMENT : Educational Management and Fundamental Education

DEGREE : Master in Education

From a phenomenological perspective the adult has an inherent desire to be entertained increasingly; that is, to learn. Because of his normative propensity, he strives to develop his full potential in the working context in order to assist the company in reaching his objectives. The individual in in-service training in the operations sector is more than ever before, being confronted with questions regarding values, the purpose of life and the optimum value of life. They find themselves in distress and seek guidance. The more the world's complexity increases, the greater man's distress. The employee becomes perplexed in the new industrialised society in which we are presently become inadequate attention is being given to the essentials of humanity.

The result of this confusion in which the employee finds himself presently, leads to a decline in productivity. The manager does not give sufficient attention to the humanity of his subordinates which could promote the productivity of his in-service training personnel.

The andragogical essentials of humanity namely being a part of a meaningful world, fellowship, temporality and self-esteem are not being satisfied in the business sector.

The andragogical essentials are not humanly essential, but productivity essentials. If the andragogical essentials do not materialise in the business sector, productivity will never improve in the industrialised working environment. The fundamental andragogical essentials have to be applied within the company in order to bring about increased productivity.

Individuals engaged in in-service training have the potential to be productive and have the need to express this potential. The manager must create the climate in which the employee can function within the company. The manager who denies the andragogical essentials denies humanity. The employee as adult inherently strives toward excellence and has the will to perform. If they are guided through participation, it will lead to commitment which in turn leads to creativity. The employee wishes to lead a meaningful life and wants to add significance to all aspects of his life as well as in the company where he works.

The basic concept of how the adult doctrine transpires, is that the adult is self-directed. The adult learner wants others to regard him as independent and self-determined. When the employee therefore, experiences a situation in which he is not allowed to act independently and self-determining, it may lead to unproductivity because he is denied the opportunity to demonstrate his potential. Research revealed that the adult doctrine not only contains human orientated learning theories, but for instance, contains associative, functional and cognitive learning theories.

The employee strives towards the transcendental. This means that the employee is constantly in the making and on the way of becoming someone. The andragogical essentials are aimed at giving the employee experiencing insecurity, trust in his own situation.

The Christian outlook in particular determines that God triune is Creator, Provider and Ruler of the entire universe and that the employee is destined to honour and glorify God in all his activities. This outlook, recognised by 80 % of the population of the RSA, must therefore serve as basis for a sound operations sector.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK EEN

BLADSY

1	AGTERGROND TOT DIE STUDIE	
1.1	Inleiding	1
2	AANLEIDING TOT DIE PROBLEEM	3
2.1	Inleiding	3
2.2	Menswees vanuit 'n fenomenologiese perspektief	4
2.2.1	Die mens as eksistensiële wese	6
3	PROBLEEMSTELLING	7
3.1	Hipotese en verfyning	8
4	ANDRAGOGIEK AS OORKOEPELENDE SAMEVOEGENDE WETENSKAP VAN MENSBEGELEIDING	9
5	DOEL VAN NAVORSING	11
5.1	Doelwitte	11
6	BEGRIPVERKLARINGS	12
7	METODE VAN ONDERSOEK	17
7.1	Inleiding	17
7.2	Apparaat	19
7.3	Prosedure	20
8	VERDERE VERLOOP VAN DIE STUDIE	21

HOOFSTUK 2

'N ANTROPOLOGIESE PERSPEKTIEF OP DIE MENS EN DIE ONTWERP VAN ANDRAGOGIESE-KATEGORIEë

1	INLEIDING	23
1.1	Die kultuurskepping van die mens	24
1.2	Die mens en taal	26
2	DIE MENSLIKHEID VAN DIE MENS	27
3	WYSGERIGE ANDRAGOGIEK AS FUNDAMENTELE OPVOEDKUNDE	28
4	BESONDERE ANDRAGOGIESE-ESSENSIES	30
4.1	In-betekenis-wêreld-wees	30
4.1.1	Die mens is op soek na betekenis	32
4.1.2	Die mens skep sy eie betekeniswêreld	33
4.1.3	Genormeerde lyflikheid	33
4.2	Medesyn	34
4.3	Temporaliteit	36
4.4	Self-iemand-wees	40
4.5	Die mens in sy verhouding tot die religie	43
4.5.1	Die mens vanuit 'n Calvinistiese beskouing	44
4.5.1.1	Doelstelling van arbeid	45
4.6	Samevatting en evaluering	48
5	GEBORGENHEID EN SELFWORDING AS MENSWORDING	49
5.1	Die beoefening van volwassenheid	50
5.2	Die mens en sy soeke na kennis	52
6	DIE ANDRAGOGIESE-VERHOUDINGSTRUKTURE AS MENSLIKE WYSE VAN SYN	52
6.1	Begrypingsverhouding	53

6.1.1	Begryping van behoorlikheidseise	54
6.2	Vertrouensverhouding	55
6.3	Gesagsverhouding	56
6.3.1	Essensies van normsentrisiteitverwerking	57
7	DIE FENOMEEN LEER VANUIT 'N ANDRAGOGIESE-PERSPEKTIEF	58
7.1	Inleiding	58
7.2	Die kernhandeling by die mens	59
7.2.1	Essensietabel hoe leer by die volwassene plaasvind	60
7.2.2	'n Verfynde essensietabel van leer as andragogiese-handeling	61
8	DIE LEERHANDELING BY VOLWASSENES	63
8.1	Inleiding	63
8.2	Die uitgangspunte van die andragogiek	64
8.2.1	Kernbeginsels van die andragogie	65
8.2.2	Gevolgtrekking	68
8.3	Die onderlinge verband tussen leer by volwassenes en fundamentele andragogiese-essensies	69
9	DIE ONDERLINGE VERBAND TUSSEN LEERWYSE-ESSENSIES BY DIE VOLWASSENE EN ANDRAGOGIESE-ESSENSIES	70
10	GEVOLGTREKKING EN EVALUERING	71
11	BEVINDINGE IN HIERDIE HOOFSTUK	72
11.1	Gestelde probleme	72
11.2	Hipotese	72
11.3	Oplossing	72
11.4	Vooruitskouing	73

HOOFSTUK 3

BEVOEGDHEID AS 'N STREWE NA UITNEMENDHEID

1	INLEIDING	74
2	HARWOOD MANUFACTURING CORPORATION (1930) - 'N VOORBEELD VAN ANDRAGOGIESE-BEGELEIDING IN DIE PRAKTYK	74
2.1	Bevindings	76
2.2	Gevolgtrekking	77
2.3	Persepsies vanaf bestuurders as opleiers ten opsigte van sy personeellede	77
2.4	Ekspressie van die menslike potensiaal	79
2.4.1	Die sintese tussen arbeidsverrigting, andragogiese-essensies en operasionalisering	80
2.4.2	Vergelyking tussen die opleier se funksies en die andragogiese-essensies	80
3	BEVOEGDHEIDSVERDUISTERING	81
4	WAARDES VAN DIE INDIVIDU TEENoor WAARDES VAN DIE MAATSKAPPY	82
5	DIE WETENSKAPLIKE FUNDERING VAN DR HALL SE PRODUKTIWITEITTEORIE	83
5.1	Inleiding	83
5.1.1	Douglas McGregor se x- en y-teorie	83
5.1.2	Teorie van Joseph Luft en Harry Ingham	85
5.1.3	Die behoefte-orde hiërargie van Abraham Maslow tesame met Fredrick Hertzberg se higiëne- en motiveringsmodel	87
5.1.4	Hertzberg se werkbevredigingsteorie	88
5.1.5	Blake en Mouton se teorie oor opleierstyle	89
5.1.6	Ooreenkomste en verbande tussen andragogiese-essensies en die gedragsteorie wat geneem is deur dr Hall vir die formulering van sy produktiwiteitsteorie	92
5.2	Bestuursvaardighede/opleidingvaardighede wat nodig is op verskillende vlakke van die organisasie	94

6	DIE STRUKTUUR VAN BEVOEGDHEID	95
6.1	Deelname	95
6.1.1	Kernwaardes van deelname	96
6.1.2	Bestuurswaardes	96
6.1.3	Ondersteuningstruktuur	97
6.1.4	Bestuursgeloofwaardighede	97
6.1.5	Klimaat	98
6.2	Verbondenheid	99
6.2.1	Kernwaardes van verbondenheid	99
6.2.2	Impak	99
6.2.3	Relevansie	100
6.2.4	Werkomgewing	100
6.3	Kernwaardes van kreatiwiteit	101
6.3.1	Taakomgewing	102
6.3.2	Sosiale konteks	102
6.3.3	Probleemoplossing	103
7	MEETRESULTATE - OPERASIONALISERING EN EVALUERING VAN DIE BEVOEGDHEIDSTEORIE	104
7.1	Verdere verloop van die eksperiment	105
8	INTERPRETERING VAN GRAFIEKE	105
8.1	Ontleding van die grafieke volgens andragogiese-essensies	105
8.1.1	Die interpretering van die grafiese voorstelling van die bestuurder as opleier	108
8.1.2	Die interpretering van die grafiese voorstelling van die oorkoepelende afdeling	109
8.1.3	Die interpretering van die grafiese voorstelling van die assistent-opleiers	109
8.1.4	Die interpretering van die grafiese voorstelling van die spesialis	109
8.1.5	Die interpretering van die grafiese voorstelling van afdeling A	110

8.1.6	Die interpretering van die grafiese voorstelling van afdeling B	110
9	DIE KERNWAARDES VAN DIE BEVOEGDHEIDPROSES	110
9.1	Positiewe uitgangspunte	110
9.2	Betrokkenheid	111
9.3	Relevante werk	111
9.4	Interafhanklike strewende na uitnemendheid	112
9.5	Data wat beskikbaar is oor die kernwaardes	112
10	OOREENKOMSTE EN VERBANDE TUSSEN ANDRAGOGIESE-ESSENSIES EN BEVOEGDHEIDSBEGELEIDING	113
10.1	Inleiding	113
10.2	Raakvlakke tussen die andragogiese-essensies en bevoegdheidsteorie van dr Hall	113
11	GEVOLGTREKKING EN EVALUERING	115
12	AKSIES OM DIE ANDRAGOGIESE-KATEGORIEË IN DIE SAKESEKTOR 'N LEEFWYSE TE MAAK	116

HOOFSTUK 4

PRAKTIESE IMPLEMENTERING EN INWERKINGSTELLING VAN AGOGIESE-KATEGORIEË IN DIE SAKESEKTOR

1	INLEIDING	121
2	TERUGVOERING OOR RESULTATE AAN BESTUUR	121
2.1	Aksiestappe	122
3	TERUGVOERING RAKENDE DIE AGOGIESE-ESSENSIES SOOS BELEEF DEUR DIE ONDERSKEIE RESPONDENTE	123
3.1	Die bestuurder as opleier	123
3.2	Die assistent-opleier	124
3.3	Die spesialis	124

3.4	Afdeling A en B	124
4	STRATEGIESE BEPLANNING OM DIE ANDRAGOGIESE-KATEGORIEë TE IMPLEMENTEER	127
4.1	Die omskrywing van die woord groenarea	128
4.1.1	Definisie van die begrip groenarea	129
4.1.2	Die ontstaan van die groenarea-konsep	129
4.1.3	Die werking van die groenarea-konsep	130
4.1.4	Stapsgewyse voorstellings van die implementeringstrategie vir groenareas	131
4.1.5	Tydsgewysheid	132
4.2.6	Die implementering van groenareas by die afdeling	134
5	FAKTORE WAT AANLEIDING GEE TOT DIE NIE-VERWERKLIKING VAN ANDRAGOGIESE-ESSENSIES	134
5.1	Bevolkingsgroep	134
5.2	Ouderdom	135
5.3	Spanwydte van beheer	136
5.4	Infrastruktuur	137
5.5	Ondernemingsoriëntasie	137
5.6	Persoonlike frustrasie en irritasie binne opleiding- en werkverband	138
5.7	Arbeidsvreugde	139
5.8	Religie	139
6	OPVOLGMETING	140
6.1	Terugvoering van die opvolgmeting	141
6.1.1	Oorkoepelend	141
6.1.2	Die bestuurder as opleier	142
6.1.3	Assistent-opleiers	143
6.1.4	Spesialis	144
6.1.5	Afdeling A	144
6.1.6	Afdeling B	145

6.2	Mondelinge terugvoering van respondente rakende die groenareas	146
7	EVALUERING	148

HOOFTUK 5

OORSIG, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

5.1	Oorsig	149
5.2	Gevolgtrekking	155
5.3	Aanbevelings	158
5.3.1	Maatskappy (nie-formele ondewyssektor)	158
5.3.2	Die bestuurder as opleier	158
5.3.3	Toesighoudende opleiers	158
5.3.4	Individue-in-indiensopleiding	159
5.4	Volwasse leerbeginsel	159
5.4.1	Verdere navorsing	160

--- oOo ---

HOOFSTUK 1

1 AGTERGROND TOT DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

In die bestuur van enige organisasie word daar met 'n groot verskeidenheid faktore rekening gehou ten einde die goeie verloop van sake te probeer waarborg (Van der Stoep, 1987:1). Aangeleenthede soos mannekrag, geld, grondstowwe, bemarking en kommunikasiestelsels is maar enkeles. Dit is ook te begryp dat ingewikkelde bestuursomstandighede en ingewikkelde scenario's vir elkeen van die voorafgaande aangeleenthede tot gevolg sal hê (Van der Walt, 1989:1). In hierdie studie handel dit oor die mens as sentrale fokuspunt in sy gekompliseerde geïndustrialiseerde werkomgewing.

'n Land se rykdom is in sy mense geleë en word ontsluit deur opvoeding, opleiding en heropleiding van sy mense. Die mens word oorweldig in sy pogings om aan die organisasie se oogmerke te voldoen. Die mens bevind hom in die funksionele fase waar die wagwoord "Doel heilig die middele" is. Weens die feit dat die sakesektor ten alle koste wins najaag, het die afstand tussen die mens en die werklikheid so groot geword dat dit vir die mens moeilik is om terug te beweeg na die ontologiese fase. Die kapitalisme neem nie die mens as antropologiese sinswyse ten volle in ag nie. Die winsmotief word ten alle koste nagejaag. Die mens word slegs gebruik as 'n pion om die organisasie se doelwitte te bereik. Kenmerkend van die kapitalistiese stelsel is dat hy wins verabsoluteer.

In die huidige swak ekonomiese klimaat waarin Suid-Afrikaanse maatskappye hul tans bevind, word personeellede daaglik afgedank. In hierdie afdankings-

proses word daar selde van die werknemer verwag om insette te lewer ter bevordering van die maatskappy se produktiwiteit. Slegs die bestuurder as opleier is betrokke by die besluitnemingsproses.

In kontras hiermee is die Marxistiese en die Kommunistiese ideologie.

Die Marxis gaan van die standpunt uit dat alles wat is, herlei kan word na materie en dat idees niks anders is as voorstellings van die bewussyn wat regstreeks in samehang is met die materiële werksaamheid van die mens (Roos, 1985:40). Verder huldig hulle die standpunt dat die lewe nie bepaal word deur die bewussyn nie, maar dat dit die bewussyn is wat deur die lewe bepaal word.

Verder verabsoluteer die Kommunis grenslose vryheid en arbeid. Deur beoefening van dié teorie word die mens onderdruk (Roos, 1985:77). Dit is 'n ideologie wat aan die een kant 'n "dweepsieke pleidooi" lewer vir die sosiale regte van die mens, maar die regte op die wreedste denkbare wyse onderdruk. Die mens help ook mee om die maatskappy se produksie-oogmerke te bereik, maar ontvang geen werklike beloning daarvoor nie.

Nie een van hierdie twee ekonomiese sisteme neem die mens se volle potensiaal in ag nie. Die ontwikkeling en benutting van die menslike hulpbron is van deurslaggewende belang vir die voorspoed van nasies. Harbison huldig die volgende siening soos aangehaal deur Lessing (1982:2): "In the final analysis, the wealth and prosperity of nations depend upon the development and effective utilization of human resources. Capital and natural resources are passive factors of production; human beings are the active agents who accumulate capital, exploit natural

resources, build social-, economic-, and political organizations, and carry out national development. Clearly, a country which is unable to develop the skills and knowledge of its people and to employ them effectively in the modernization process will be unable to develop anything else... Human resources are central to development, and not simply another factor bearing some relationship to economic growth and modernization".

2 AANLEIDING TOT DIE PROBLEEM

2.1 INLEIDING

Ten spyte van die benydenswaardige posisie van die hedendaagse mens, beleef hy die vooruitgang van die Goue Era as paradoks. Hierdie tegnokratiese era met gemak en rykdom het ook vele probleme en bedreigings asook die behoefte aan nuwe hanteringvaardighede meebring. Vanweë die wêreld wat teen 'n ongekende pas verander en "verklein", het die lewe van die individu meer kompleks geraak en word dit vir hom al moeiliker om te ontspan en die lewe te geniet. Die impak hiervan word weerspieël in die stres, spanning en konstante druk wat by die moderne mens te bespeur is.

Die mens word in 'n toenemende mate bewus van 'n oorvloediger lewenswyse wat meer is as net 'n bestaanswyse. Meer en meer mense is op soek na 'n "beter lewe" en "werklewe". Die frustrasie en onsekerheid ontstaan by die mens dat hierdie drome van voorspoed, vrede en geluk nie bewaarheid sal word nie. 'n Fundamentele probleem van die moderne mens is meer as net fisieke oorlewing, maar wel die basiese tema van veranderde waardes, nuwe patrone van aanpassing en die

soeke na sin. Die mens word meer as ooit tevore met die vrae na waardes, lewensdoel en optimale betekenis van die lewe gekonfronteer (Hattingh, 1990:1). Die mens verkeer in nood en vra leiding. Hoe meer die wêreld se kompleksiteit toeneem, hoe groter die mens se nood (begeleidingsnood of andragogiese-nood) na aanvaarding, leiding, soeke na sin en sy strewe om as mens erken te word; as 'n wese wat "self iemand wil wees." Die mens raak verward in die nuwe geïndustrialiseerde samelewing waarin ons ons tans bevind. Die mens se grootste mededinger is die slagspreuk "Wins ten alle koste".

Om aan die leemtes wat daar tans ten aansien van die mens of individu-in-indiensopleiding in die geïndustrialiseerde samelewing bestaan, moet daar vanaf die volwassene as persoon in sy wêreld vertrek word en word die vraag gevra - wie is die volwassene as persoon?

2.2 MENSWEES VANUIT 'N FENOMENOLOGIESE PERSPEKTIEF

Om hierdie vraag te beantwoord moet daar vanuit fenomenologie as wyse van wetenskapbeoefening vertrek word. Die sintese van die fenomenologie is die volgende: Fenomenologie as metode vereis 'n rasionele en affektiewe benadering, dit wil sê dit is 'n verstandelike en gevoelmatige werkwyse. Hier gaan dit om rasionele en betekende onthulling, dus rasionele en bo-rationele wisselwerking. Dit beteken dat dit gaan om rasioneel geregverdigde wetenskaplike noodwendigheid en lewensopvatlike betekenis as 'n affektiewe eis (Landman en Beckmann, 1986:22). Die doel van fenomenologie is onder andere die ontdekking van wyses van lewe wat betekenisvol is vir behoorlike volwassening (Landman, et al, 1986:23).

Ten einde 'n begrip van die mens se handelwyses te bekom, is dit nodig om op enkele fasette van menswees te let.

Die mens is as skepsel die hoogste skepping van God en wel sodanig vol geheimenisse-vir-die-mens, dat Nel (1983:118) Porter soos volg aanhaal:

"Man can be described meaningfully in terms of his consciousness, he is unpredictable; he is an information generator, he lives in a subjective world, he is irrational, he is unique alongside millions of other unique personalities, he can be described in relative (rather than absolute) terms; he must be studied in a holistic manner; he is potentiality; and he is more than we can ever know about him".

Kenmerkend van die bestaan van die mens is dat die mens in betrekking staan tot sy eie daarwees. Die mens is self wat hy is. Hy leef self, filosofer self, vra self vrae, antwoord self en los self probleme op. Die mens praat die tradisie nie net na nie, maar hy kom tot 'n persoonlike uitdrukking van die werklikheid (Nel, 1983:118).

Met 'n fenomenologiese benadering word uitgegaan van die standpunt dat 'n fenomeen sig aan die rede openbaar. Wat verborge is, word oopgevlak deurdat die rede toegespits word op die besondere fenomeen wat dit wil ken. Die bedoeling is om die wesenstrekke van die verskynsel in te sien en te onderskei van die toevallike en veranderlike. Elke enkele verskynsel moet steeds in samehang met alle ander fenomene deurskou word om tot die wesenlike te kom. Deurskouing word moontlik gemaak deur die mens se ontiese ongeslotenheid (Nel, 1983:119).

2.2.1 DIE MENS AS EKSISTENSIËLE WESE .

Die term "eksistensie" druk een van die mees fundamentele wesenkenmerke van die mens uit. Die fenomenologiese benadering is afgestem op 'n wesenbeskrywing van die mens as eksistensie.

Om die mens te wil leer ken, moet hy as betekenisgewende persoon in die wêreld ontmoet word, by die gebied van die menslike ervaringslewe waar sin en betekenis oorspronklik ontstaan. So word die mens in sy besig-wees-in-die-wêreld geken (Hattingh, 1990:4). As Dasein gee die mens op affektiewe, kognitiewe en sedelike - normatiewe wyse betekenis aan wêreldinhoud en bring hierdeur 'n eie "wêreld-vir-my" tot stand. Die mens is 'n unieke wese met 'n eie persoonlikheid. Ope en personale betekenisgewing van die persoon as antwoord op die appél van die wêreld, word in die gedrag van elke persoon sigbaar. Gedrag is dan die uitkoms van ope, implisiete en personale sin- en betekenisgewing van 'n persoon aan sy wêreld (Hattingh, 1990:5). As dialoog voer die persoon-as-totaliteit gesprek met die wêreld, die medemens as Mitsein en homself en staan oop-na-die-wêreld (Hattingh, 1990:5). 'n Persoon kan slegs begryp word binne sy verhoudinge of dialoog en sy openheid daartoe.

Die eksistensie is die besondere bestaanswyse van die mens, sy in-die-wêreld-wees, waardeur hy homself transendeer (Nel, 1983:119). Die stelling dat die mens in die wêreld is, verteenwoordig die eerste wetenskaplike uitspraak oor alle menslike bedrywigheid en dit staan bekend as die eerste ontologiese kategorie (Van der Stoep en Louw, 1981:4). Die mens is sy wêreld. Die mens is 'n eksistensiële wese wat waardes en normes inhou. Hierdeur tree die mens nie net in kommunikasie met die wêreld en die medemens nie, maar ook met God (Hattingh, 1990:5).

3 PROBLEEMSTELLING

Maatskappye in Suid-Afrika bevind hulleself in 'n ernstige krisis ten opsigte van hoë insetkoste, arbeidsonrus en lae produktiwiteit. Suid-Afrika se produktiwiteit is die laagste in die Westerse wêreld (NPI, 1986). Besit die individu-in-indiensopleiding, die inherente vermoë om produktiwiteit te verhoog?

Die eise wat vakbonde namens hul lede stel, ten opsigte van salarisse en ander voordele is nie geregverdig in verhouding met hul produktiwiteit nie. Hoekom ontvang personeelle buitensporige salarisse in verhouding tot hul produktiwiteit?

Werknemers van maatskappye se deelname word nie verkry in besluitneming wat hul direk raak nie. Wil die werknemer graag deelneem in besluitneming wat op hom van toepassing is?

Die individu-in-indiensopleiding en die maatskappy se oogmerke is ligjare van mekaar verwyderd. Die werknemer word nie die geleentheid gegun om uiting te gee aan sy kreatiwiteit nie. Is die ondergeskikte inherent passief en lui of wil hy sinvolle werk verrig?

Die persepsie by die bestuurder as opleier bestaan dat die ondergeskikte nie bevoeg is om 'n waardevolle bydrae te lewer tot die welvaart van die maatskappy nie. Is die ondergeskikte bevoeg om 'n sinvolle bydrae te lewer tot die welvaart van die maatskappy?

Daar is 'n tekort aan sinvolle begeleiding vanaf die bestuurder as opleier na sy ondergeskiktes. Die mens en veral die volwassene verkeer in nood en vra na steun en leiding in sy veranderende wêreld-en-lewens-

gesitueerdheid. Die volwasse verkeer dus in 'n begeleidingsnood as andragogiese-nood. Vra die werknemer werklik leiding vanaf die bestuurder as opleier en verkeer hy werklik in nood?

Die nood van die werknemer is daarin geleë dat hy gedurig as persoon moet verander, sy persoonsmoontlikhede moet aktualiseer en op 'n meer effektiewe wyse as volwassene die lewe moet hanteer. Dit bring mee dat die persoonlikheid en hanteringwyses binne tyd en konteks moet ontwikkel (Hattingh, 1990:2). Die maatskappy maak nie voorsiening vir die aanpassings wat die individu-in-indiensopleiding moet maak in die geïndustrialiseerde milieu nie. Die mens moet altyd ruimte maak vir die maatskappy se oogmerkbereiking. Hoe meer die wêreld in kompleksiteit toeneem, hoe groter die mens se nood. Moet die mens altyd verander om die maatskappy sy oogmerk te help bereik?

In hierdie verhandeling sal die voorafgaande probleme vanuit 'n wetenskaplike oogpunt belig, beskryf en geëvalueer word.

Die kernprobleem waarom dit hier gaan kan soos volg geformuleer word:

Word die mens as andragogiese sinswyse ten volle in ag geneem as werknemer binne die sakesektor van die RSA.?

3.1 HIPOTESE EN VERFYNING

Wanneer die mens of werknemer se volle potensiaal in 'n maatskappy benut word en die andragogiese-leerbeginsels, toegepas word binne die werkkonteks, sal die produktiwiteit van die maatskappy die hoogte inskiet.

- * As die fundamentele andragogiese-essensies toegepas word binne 'n maatskappy, sal dit verhoogde produktiwiteit meebring.
- * Individue-in-indiensopleiding beskik oor die potensiaal om produktief te werk.
- * Die mens as volwassene wil 'n bydrae maak tot die welvaart van die maatskappy.
- * Die bestuurder as opleier móét 'n gepreformeerde veld skep waarbinne die werknemer in die maatskappy kan funksioneer en tot sy volle potensiaal kan ontwikkel.
- * Wanneer die werknemer se deelname verkry word in die daarstelling van die maatskappy se visie en missie, hoe groter sal sy strewe na produktiwiteit in die maatskappy wees.

4 ANDRAGOGIEK AS OORKOPELENDE SAMEVOEGENDE WETENSKAP VAN MENSBEGELEIDING

Die mens se in-die-wêreld-wees as eerste andragogiese-kategorie is 'n oerfeit wat nie weg geredeneer kan word nie. Die mens is ook medesyn (Mitsein). 'n Verdere ontisiteit is dat die mens in sy medesyn gerelationeer, vanaf geboorte tot die dood aangewese is op 'n medesyn en afhanklik is van 'n medesyn (Havenga, 1987:34). Havenga onderstreep in sy studie dat die mens oorspronklik nie in die wêreld tuis is nie, maar dat hy eers 'n vertroude "wêreld-vir-my" moet omskep voordat hy daarin woning kan vind en kan gedy.

Van die eerste stadium wanneer die mens die lig aanskou, is hy op die volwassene aangewese totdat hy self volwassenheid bereik, maar dit eindig nie daar nie. Die mense is nooit volkome volwassene nie. Hy streef steeds na toereikende volwassenheid. Hierin is hy aangewese op ander volwassenes. Hy het dus nood aan

begeleiding.

Die studieterrein van die begeleidingswetensgebied is die mens in die begeleidingsituasie (Havenga, 1987:33). Die kernobjek is dus mensbegeleiding.

Die tydvakke waardeur die mens moet gaan tot en met die dood, is kind, volwassene en bejaarde. Ongeag in watter tydvak die mens hom bevind, word hy begelei tot meerdere volwassenheid. Begeleiding impliseer dus 'n andragogiese handeling.

Havenga skets in sy studie die volgende grafiese voorstelling van die samehang van begeleidingstrukture.

**BEGELEIDING VAN DIE MENS
(AGOGIESE-STRUKTUUR)
(AGEIN = SAAMGAAN / OM TE BEGELEI)**

Begeleiding van die kind	Begeleiding van die volwassene	Begeleiding van die grysaard
(Omhoogleiding)	(Vormbegeleiding)	(Bestemmingbegeleiding)
Pedagogies struktuur	Andragogiese-struktuur	Gerontagogiese struktuur
ped (kind) + agogiese leiding	aner (man volwasse) + agogiese	geroon(grysaard) + agogiese
Pedagogiese	Andragogiese	Gerontagogiese

Die begeleiding van die mens in relasie tot medemens en tot singewing is die hoogste kategorie van die agogiese (Havenga, 1987:37).

5 DOEL VAN NAVORSING

Die navorser poog om te bewys dat die produktiwiteit van 'n maatskappy direk gekoppel kan word aan die mate waarin sy individue-in-indiensopleiding se potensiaal erken en ontplooi word en hul deelname verkry word ten opsigte van die bereiking van die maatskappy se oogmerke. Verder sal die navorser poog om te bewys dat wanneer die fundamentele andragogiese-essensies werklik word binne maatskappyverband dit 'n positiewe invloed sal hê op produktiwiteit.

5.1 DOELWITTE

- * Na aanleiding van dr J C Hall se teorie (president van Teolometries Internasionaal en Mannekragverteenwoordiger by die Amerikaanse-administrasie) dat die mens 'n betekenisvolle lewe wil lei en dat hy aan alle aspekte van sy lewe betekenis wil gee en dus ook in die maatskappy waar hy werk betekenisvol wil funksioneer. Daar sal gepoog word om 'n sintese te vind met bogenoemde teorie en die praktyk in die lig van die gestelde hipoteses.
- * Om te bewys dat die mens inherent strewe na uitnemendheid.
- * Om te bewys dat die mens 'n inherente wil het om te presteer.
- * Dat die mens deur deelname gelei word tot verbondenheid wat op sy beurt lei tot kreatiwiteit.
- * Om te bewys dat hoe meer die mens betrek word by die daarstelling en uitlewering van die maatskappy se visie en missie, hoe groter sal sy strewe na produktiwiteit in die maatskappy wees.
- * Dat die fundamentele andragogiese-essensies wel suksesvol toegepas kan word binne 'n maatskappy.

- * Ten einde tot die slotsom te kom dat die bestuurder as opleier die klimaat moet skep waarbinne die werknemer in die maatskappy tot sy volle potensiaal kan ontwikkel wat sal lei tot hoër produktiwiteit.

6 BEGRIPVERKLARINGS

* **Nie-formele onderwys**

Nie-formele onderwys is enige georganiseerde, sistematiese begeleidingaktiwiteit buite die raamwerk van die formele onderwysstelsel ten einde te voorsien in die geselekteerde leertipes van spesifieke subgroepe (Van Rensburg en Landman, 1988:133). In die studie word verwys na die wyse waarop die bestuurder as opleier sy individue-in-indiensopleiding begelei ten einde die maatskappy se produktiwiteit te verhoog en om te sien dat die individue-in-indiensopleiding sy volle potensiaal tot uiting bring.

* **Ontologiese benadering**

'n Ontologiese benadering in die wetenskap dui op 'n essensie-soekende benadering. Dit wil sê, die studie van die syn, met die doel om die basiese aard van alles wat is, vas te stel (Gouws, Louw, Meyer en Plug, 1979:208). Hy dring deur tot die wese van sulke verskynsels. Hy voer 'n radikale ondersoek uit en beskrywe die sake soos hulle self is, lê hulle as sodanig uit en bring ook hulle sinsamehang aan die lig.

* **Andragogiek**

Die begrip andragogiek is afgelei van die Griekse naamwoord "aner" wat man en die werkwoord "agoge" wat begeleiding beteken (Pienaar, 1973:3). Wat verder interessant is, is dat die Grieke onderskei tussen andragogiek en pedagogiek en dat eersgenoemde ouer is as laasgenoemde. Die wetenskap van die begeleiding van die volwassene is dus ouer as die wetenskap van die begeleiding van die kind. Die begeleiding van die volwassene in Griekeland tot beter menswording was destyds 'n saak van dringende belang.

Die andragogiese gebeure kan beskryf word as 'n begeleidingshandeling tussen volwassenes waartydens die een volwassene met 'n ander volwassene(s) bemoeienis maak ten einde 'n ontmoetingsgebeure te konstitueer waarin die dialoogverhouding wedersyds appéllatief van aard is en sowel die begeleier as die begeleidende(s) poog om die waardes en norme so te realiseer dat daar sprake is van 'n eksistensiële verandering as verbetering (Pienaar, 1973:9).

Die andragogie is volgens Hiemstra gebaseer op die oortuigings dat die mens vol onverweslike potensiaal, selfrigtend, betroubaar en ver bo verwagting opvoedbaar is (Van der Walt, 1989:52). Dit is ook die uitgangspunte van die humanistiese oftewel "third force" - psigoloë naamlik Carl Rogers, Abraham Maslow en Arthur Combs van die vyftiger-, sestigerjare van hierdie eeu.

* **Die bestuurder as opleier**

In die verhandeling is die verwysing na opleier 'n verwysing na 'n bestuursopleier, omdat daar spesifiek verwys word na sy funksie as opleier.

Bestuur is die gebeure waardeur persone in bevel van menslike aktiwiteite probeer om menslike en ander hulpbronne so doeltreffend moontlik te gebruik ten einde in bepaalde behoeftes te voorsien en spesifieke doelwitte te bereik. Dit is 'n proses waarin daar 'n voortdurende kringloop is van beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer van die pogings van andere om sekere doelstellings te bereik. Die hulpbronne wat gebruik word, bestaan uit mense, materiaal, metodes en monetêre middele (Radel en Reynders, 1965:233).

* **Die individu-in-indiensopleiding**

Die individu-in-indiensopleiding is iemand wat deur 'n werkgewer in diens geneem word met die doel om arbeid te verrig en om die organisasie of maatskappy se oogmerke te help bereik. Die individu-in-indiensopleiding word vergoed vir die uitsette wat hy lewer. Weens die feit dat die mens dwarsdeur sy lewe hom in fases van opleiding bevind word daar in die verhandeling na die individu-in-indiensopleiding verwys as die werknemer, personeellid en/of ondergeskikte.

Verder word na 'n individu-in-indiensopleiding verwys as 'n ondergeskikte wanneer hy onderhorig en afhanklik is van hoër gesag. Hierdie individu-in-indiensopleiding ontvang instruksies en bevele vanaf bestuur wat hy moet uitvoer ten einde oogmerke te bereik. Wanneer die individu-in-indiensopleiding van die beleid, reëls en regulasies nie gehoorsaam nie en nie oogmerke wat vir hom gestel is bereik nie, kan hy dienooreenkomstig gestraf word.

* **Toesighoudende opleier**

Toesighoudende opleier as 'n persoon byvoorbeeld 'n voorman wat 'n aantal individue-in-indiensopleiding, ongeveer 20 bestuur. Die toesighoudende opleier dien as 'n skakel tussen die bestuurder as opleier en die individue-in-indiensopleiding.

* **Werkplek**

Is 'n milieu waar die individu-in-indiensopleiding gemotiveer en gelei word deur die opleier om tot sy volle potensiaal te ontwikkel. Hierdie ontwikkeling lei direk tot produktiwiteit.

* **Maatskappy**

Die begrip Maatskappy, dui op vereniging van mense vir die beoefening van handel, nywerheid, mynbou ensovoorts. 'n Private maatskappy behoort aan die aandeelhouders. In die studie word die maatskappy gesien as 'n werkgewer waarin volwasse individue-in-indiensopleiding werk met die uitsluitlike oogmerk, die najaag van wins.

* **Produktiwiteit**

Die begrip produktiwiteit verwys na die opbrengs per tydsduur of per finansiële of ander eenheid van die verskillende produksiemodelle wat gebruik word om goedere en/of dienste beskikbaar te stel, byvoorbeeld die opbrengs van die personeellede per arbeidsuur of manuur, die opbrengs per masjienuur of per afdeling per dag of per week of per rand belegde kapitaal of per ton grondstowwe of per energie-eenheid. Die hoogste produktiwiteit word normaalweg verkry deur die optimale kombinerings en

* **Deelnemende bestuur**

Die term verwys wanneer gesag gedentraliseer word na die individue-in-indiensopleiding op die werkvloer toe. Die bestuurder as opleier neem nie meer al die besluite nie, maar die ondergeskiktes word ingetrek by die besluitnemingproses wat op hulle direk van toepassing is. 'n Deelnemende klimaat word gevestig waar elke individu en die maatskappy 'n inset kan lewer in sy alledaagse take wat hy moet verrig.

7 METODE VAN ONDERSOEK

7.1 INLEIDING

Die fenomenologiese werkwysse word gevolg, gerugsteun deur 'n kleinskaalse empiriese ondersoek.

Verder word die fenomenologiese denkstappe gevolg om die reduksie van die essensiële te bekom. Evaluering sal plaasvind om die sintese tussen andragologiese essensies en produktiwiteitessensies te bepaal. Om die doelstellings en doelwitte wat vroeër gestel is te bereik, sal 'n empiriese studie onderneem word in 'n Strategiese Suid-Afrikaanse Petro-Chemiese bedryf in die departement werkdienste in die afdeling materiaalbeheer.

In hierdie afdeling is ongeveer tweehonderd personeel-lede werksaam wat drie opleiers insluit. Verder kan genoem word dat hierdie afdeling al die bedryf se aangekoopte toerusting berg.

Die werknemer wat in hierdie afdeling werksaam is, het 'n baie verantwoordelike werk. Hierdie toerusting, ongeag hoe groot, moet netjies volgens nommers verpak word en wanneer die bedryf se personeelle die toerusting nodig het, moet dit onmiddellik uit die store getrek word en na die verskillende afdelings in die bedryf gestuur word. Bogenoemde aksies geskied elke minuut ongeag dag of nag.

7.2 DIE STEEKPROEF / PROEFPERSONE

Elke opleiervlak in hierdie afdeling sal verteenwoordig word in hierdie ondersoek. Individue-in-indiensopleiding wat hierdie opleiervlakke verteenwoordig het, sal op 'n ewekansige wyse gekies word om die ondergeskikte op die spesifieke bestuursvlakke te verteenwoordig.

Die uiteensetting van die posvlakke en personeellede in materiaalbeheer sien soos volg daarna uit:

Posvlak	Personeellede	Steekproef Grootte
Bestuurder as opleier	1	1
Assistent-opleiers	3	3
Eerste tegniese beampte	2	2
Magasyndienste (Afdeling A)	54	23
Tegniese dienste (Afdeling B)	<u>140</u>	<u>45</u>
	<u>200</u>	<u>74</u>

N = 74

* Individue-in-indiensopleiding sal ongeag ras, geslag, geloof en ouderdom getrek word om deel te neem aan die ondersoek.

7.2 APPARAAT.

Die naam van die meetinstrument is "Organizational Competence Index" en is ontwerp en saamgestel deur dr J C Hall. Die vraelys is goedgunstiglik deur Productivity Development tot my beskikking gestel. Hierdie meetinstrument wys daarop dat die mens oor potensiaal beskik en wat gedoen moet word om die mens of individu-in-indiensopleiding se produktiwiteit te verbeter. Die hele teorie sal in hoofstuk 3 volledig omskryf word.

Hierdie tipe meetinstrument is ook met sukses gebruik by organisasies byvoorbeeld IBM, NASA en FORD in Amerika.

Dr J C Hall is 'n bedryfsielkundige en president van Teleometrics International. Vir die afgelope vyf-en-twintig jaar het hy al sy energie gebruik om kwaliteit en produktiwiteit van maatskappye te verbeter. Sy metodes wat hy gebruik het, het gelei tot groter deelname van personeellede, groter produksie-uitsette en verhoogde wins. Dr Hall is ook die skrywer van "The Competence Connection: A Blueprint for Excellence (1988), Models for Management: The Structure of Competence (1988) and Ponderables (1983)."

Tans word dr Hall se teorie, rakende die mens se potensiaal en sy strewe na uitnemendheid en watter uitvloeiing dit op produktiwiteit kan hê, in Suid-Afrika bemark deur dr F Maritz. 'n Vyfdaekursus word deur dr Maritz aangebied. Die kursus se naam heet "Models for Management". Dr Maritz is die besturende direkteur van "Productivity Development". Maatskappye wat individue-in-indiensopleiding op hierdie seminarie stuur, is onder andere Nissan, Wesbank, Sasol, Volkskas, Toyota, Sappi en AECI om maar enkeles te noem.

7.3 PROSEDURE

Stappe wat gevolg gaan word om toetsing gerig op 'n situasie-analise in die afdeling af te neem, is die volgende:

- * Die bestuurder as opleier van die afdeling moet eers oortuig word dat die individue-in-indiensopleiding in sy afdeling oor die potensiaal beskik om te werk en dat hy as opleier 'n oorsaak is dat produktiwiteit so laag is.
- * Die bestuurder as opleier moet oortuig word dat wanneer hy 'n deelnemende en 'n meelewende kultuur in sy afdeling vestig, dit sal uitvloei tot verhoogde produktiwiteit.
- * Die hele "bevoegdheidsteorie" van dr Hall sal aan hom verduidelik moet word. Die rasionaal vir hierdie stap is om verbondenheid te verkry vanaf die opleier. Die opleier moet die hele deelnemende kultuuraksie aktiveer in sy afdeling.
- * Die werknemers sal dan verteenwoordigend gekies moet word en moet deur alle opleiervlakke in die afdeling verteenwoordig word.
- * Die betrokkenes sal dan op 'n spesifieke dag en tyd in 'n lokaal byeengeroep word.
- * Die hele strategie wat die bestuurder as opleier in die afdeling in die toekoms wil volg, sal deur die opleier aan hulle voorgehou word.
- * Die hele bevoegdheidsteorie van dr Hall sal deur middel van 'n video aan hulle verduidelik word.
- * 'n Bespreking sal dan hierna gevolg word rakende hierdie hele nuwe konsep van meelewende kultuur. Die rasionaal vir hierdie bespreking is om verbondenheid en geloofwaardigheid by die betrokkenes te verkry ten opsigte van bestuur.

- * Daarna sal die meetinstrumente aan die betrokkenes uitgedeel word en die wyse waarop die meetinstrumente ingevul moet word, sal aan hulle verduidelik word.
- * Omdat die meetinstrument hoogs Amerikaans is, sal die navorser gedurende die invul van die meetinstrumente teenwoordig wees om begrippe te verduidelik. 'n Tweetalige woordeboek sal ook byderhand wees om as 'n bykomende hulpmiddel te dien.
- * Die voltooiing van die meetinstrument sal ongeveer drie uur in beslag neem.
- * Die verwerking van die gegewens en die resultate sal in hoofstuk 3 behandel word.

8 VERDERE VERLOOP VAN DIE STUDIE

In hoofstuk 2 sal daar na die fundamentele andragogiese-essensies as sinsfeite gekyk word. Daar sal in besonder op die menswees-essensies gefokus word. Die andragogiese leerbeginsels en standpunte sal nader bekyk word en die andragogiese leerbeginsels sal ook met ander leerteorieë vergelyk word.

In hoofstuk 3 sal dr Hall se "Bevoegdheidsteorie" uiteengesit en geëvalueer word in die lig van andragogiese-essensies. Die resultate wat verkry is uit die meting sal ook weergegee word. Verder sal daar gekyk word na watter invloed die ontkenning van menswees in die bedryfsektor het.

Na aanleiding van die resultate wat in hoofstuk 3 weergegee is, sal daar in hoofstuk 4 'n stelsel weergegee word wat geïmplementeer is om die individu-in-diensopleiding se potensiaal tot uiting te bring in die werksituasie wat uitgevloei het tot verhoogde produktiwiteit. Sewe maande nadat hierdie stelsel

- 22 -

geïmplementeer is, het 'n hermeting plaasgevind. Dieselfde meetinstrument is gebruik. Die hermeting se resultate sal weergegee word om vas te stel of die fundamentele andragogiese-essensies, wanneer toegepas word, binne 'n bedryfsektor wel tot verhoogde produktiwiteit sal lei.

Die slothoofstuk bevat 'n samevatting van die belangrikste bevinding en gevolgtrekkings asook aanbevelings vir toekomstige navorsing en alternatiewe werkwyses.

HOOFSTUK 2

'N ANTROPOLOGIESE PERSPEKTIEF OP DIE MENS EN DIE ONTWERP VAN ANDRAGOGIESE-KATEGORIEË

1 INLEIDING

Die psigologiese woordeboek omskryf die term antropologie as "Die studie rondom die mens" (Gouws, et al, 1979:21). Die wysgerige antropologie bestudeer die mens se posisie in die natuur, sy oorsprong, wese en bestemming. Die fundamenteel pedagogiese begripsverklaringe gaan verder deur te sê dat die antropologie as wetenskap 'n studie maak van die mens se betrokkenheid by sy leefwêreld. Hierdie betrokkenheid kom tot openbaring in die konstituering van werklikheid deur menslike handeling (Van Rensburg, Landman, 1988:12). Die mens kom voortdurend te staan voor sy eie menswees, hy vra homself af oor die sin van sy bedrywighede. Die antropologie betrek die mens teen die agtergrond van die werklikheid.

Die vrae kan dus met reg gestel word: In watter sin is die antropologie die wetenskap van die mens? Wat word beoog in die studie van die mens en wat is realiseerbaar in hierdie wetenskap? Watter bydrae het die antropologie gelewer tot insig en begrip van menswees en tot mensbeskouing in die algemeen? Onder die verskeidenheid vrae wat met verloop van tyd binne die kader van die antropologiese denke oor die mens gestel is, het een uitgekristaliseer as die sentrale probleem in die antropologie, naamlik die verhouding tussen die mens en kultuur.

Die woord "ontos" beteken letterlik wesende of issende - daarom 'n gangbare taal synde, om 'n toestand van te wees of te bestaan aan te dui (Van Rensburg, et al, 1988:150). Die woord antropologies word soos volg ontleed: anthropos - mens + logos - woord. Die woord is afkomstig van 'n samestelling wat daarop dui dat die anthropos 'n synde is wat 'n mens se voorkoms vertoon. Die ontologies-georiënteerde antropologie is 'n antropologie wat gerig is op 'n wesensleer aangaande die mens.

In die verhandeling sal hoofsaaklik die term andragogiek gebruik word, in plaas van antropologie, omdat andragogiek meer na die begeleidingfunksie verwys wat in noue verband staan met produktiwiteit.

1.1 **DIE KULTUURSKEPPING VAN DIE MENS**

Die mens bring nie net tegnologie voort nie, maar ook wetenskap en lewensopvatting. Kultuur moet nie net gesien word as 'n aanvulling tot die natuur nie, maar dit is ook 'n selfuitingsvorm van die mens, 'n manier waarop die mens homself uitbou en verbreed. Die mens skep kultuur in ooreenstemming met sy aard in die wydste sin van die woord. Die mens hoef nie iets aan te leer om as mens gereken te word nie, maar die klem moet gelê word op die omvang van wat die mens moet aanleer om as mens te funksioneer en die vormende invloed wat dit op hom het. Om mens te wees, beteken dus nie om enige mens te wees nie, maar 'n besondere soort mens, een wat gevorm is onder die invloed van 'n bepaalde kultuur of kulture soos wat dit tot vergestaltung kom binne 'n besondere gemeenskap (Jonas, 1987:4). Mense voer handeling uit volgens kulturele voorskrifte of kulturele etiketreëls. Dit is vanselfsprekend dat menslike gedrag daardeur beïnvloed word. Die mens skep dus nie net kultuur nie, maar sy wyse

van menswees word direk geraak deur dié kultuur waarin hy opgevoed word.

Kulture voorsien die mens van 'n bepaalde wêreld-beskouing, 'n manier om die wêreld te verstaan. Kultuur is 'n wêreld van betekenis wat gemeenskaplik is aan 'n aantal mense en daar is geen kultuur sonder 'n samelewing nie en geen samelewing sonder 'n kultuur nie (Greyling, 1980:63). Die mens kan nie na die wêreld kyk net met blote oë nie, maar hy sien dit soos dit geredigeer is deur 'n bepaalde stel gebruike, instellinge en denkwyses. Kultuur kan beskou word as 'n verkyker waardeur die mens na die wêreld kyk. Die aard en die wese van die mense is so dat sy lewe nie deur nature gereël word nie, maar deur homself (Coertze, P J 1980:154).

Die mens as lewende wese word universeel geklassifiseer as homo sapien. Binne hierdie klassifikasie van menswees kan besondere algemeen geldige wesenkenmerke verbesonder word, byvoorbeeld eksistensialiteit, lewe-hebberheid en transendentaliteit. Hoekom verskil die een kultuur van een mensgroep so radikaal van die ander, terwyl ons terselfdertyd aanvaar dat die mens in die algemeen tog basies dieselfde is?

Die bestaande vraag kan beantwoord word vanuit die gedagte dat kultuur die menslike natuur weerspieël, asook die keersy hiervan, naamlik dat menslike natuur 'n weerspieëling is van kultuur. Die menslike lewenswyse is nie "natuurlik" van aard nie, maar "kultuurlik" (Greyling, 1980:63). Wanneer die antropoloog 'n uitspraak wil maak aangaande die mens, moet dit in samehang met sy kultuur geskied. Die mens en kultuur is 'n menslike verskynsel en is in noue samehang met mekaar. Daar is geen ander manier om die mens te verstaan as vanuit sy kultuur nie. Tussen mens en

kultuur is daar 'n voortdurende wisselwerking en 'n wederkerige vormgewing. Van Peursen (1970:10-35) verstrek verder die bestaande siening deurdat hy in sy boek, "Strategie van de Cultuur", die mening huldig dat die leefwêreld van die mens in twee kategorieë onderskei kan word naamlik natuur en kultuur. Natuur is deur God geskape en kultuur deur die mens. Kultuur verander voortdurend soos wat die samelewing verander. Die mens se lewe is dinamies veranderlik (Coertze, P J, 1961:33). Die mens is ook 'n vrye kultuurskepper vanweë besondere hoedanighede wat meer in besonder geestelik van aard is. Wie kultuur ignoreer in sy bestudering van die mens, isoleer hom van sy leefwêreld en wat oorbly is 'n onvolledige mens. Van Peursen verhelder die verhouding mens/kultuur deur 'n skematiese voorstelling (sien figuur 1).

Vanaf die mens se geboorte is hy 'n onvoltooide wese, maar ook in sy volwassenheid, onvoltooid ten opsigte van dit wat hy nodig het om te oorleef. Die mens kan slegs mens word deur die wêreld waarin hy gebore word sy eie te maak (Greyling, 1980:64). Aan die mens is die vermoë en verantwoordelikheid gegee om homself te voltooi deur te kompenseer vir die leemtes in sy samestelling. Die leemtes in sy kennistoerusting moet hy vul met kennis wat hy self ontwikkel en verwerf. Die mens se verhouding met ander mense is nie in instinkte vasgelê nie, hy self bepaal hoe dit georden sal word. Om te praat, is ingebore, maar om Afrikaans te praat, is kultureel.

1.2 DIE MENS EN TAAL

Die belangrikste lens waardeur die mens 'n idee van die wêreld kan vorm, is taal. Taal en veral woorde-skat voorsien die begrippe om die wêreld te verstaan, want taal is 'n stelsel van simbole wat ons aanwend

VAN PEURSEN - Strategie van de Cultuur

LEEFWÊRELD KAN 'N MENS ONDERSKEI nl. :

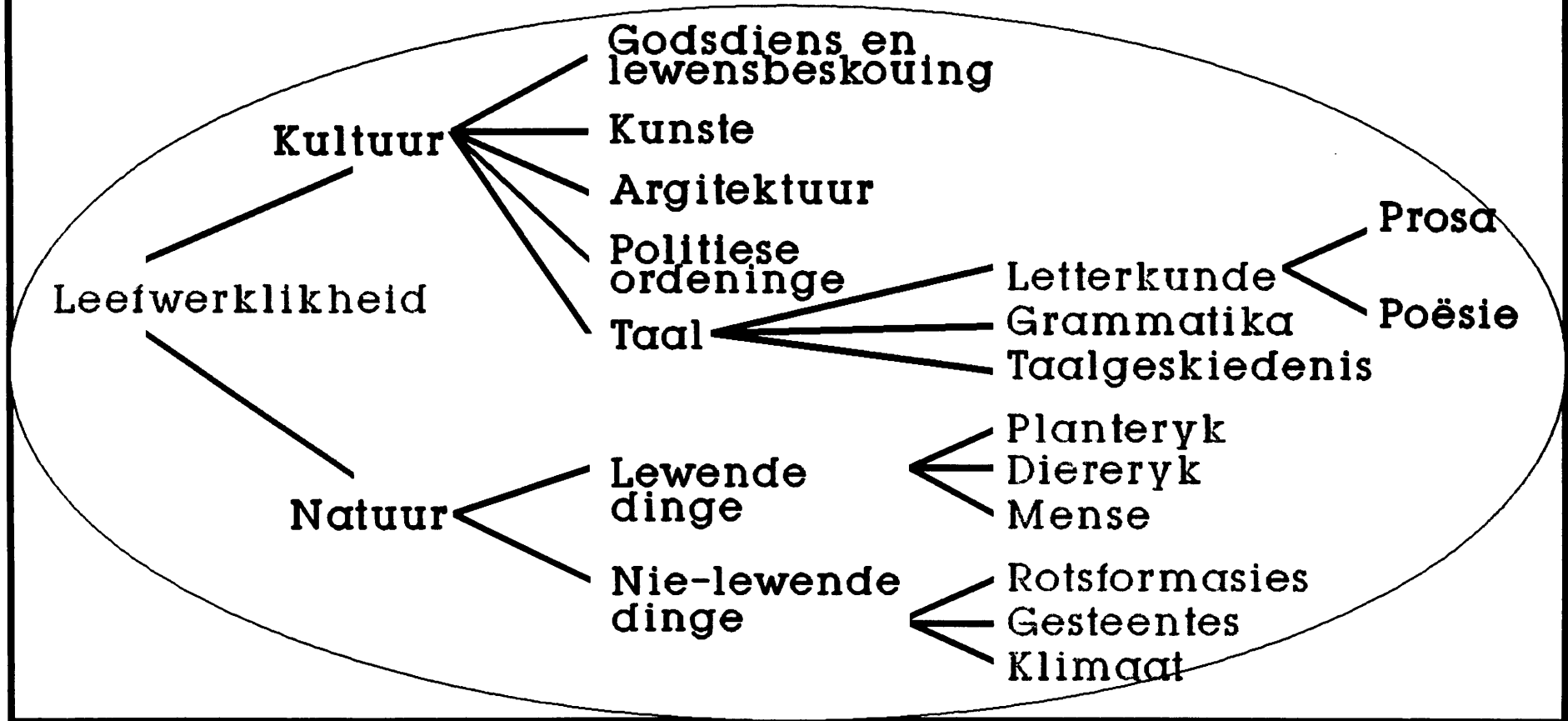
Wat deur God geskape is

Wat die mens tot stand gebring het

Leefwêreld bestaan uit 2 kategorieë nl. :

NATUUR

KULTUUR



ten einde sin te maak van ons wêreld. Taal hou dan verband met die werklikheid om ons. Soos met kultuur word taal aangeleer. Verder is taal 'n belangrike medium waardeur mense mekaar beïnvloed (De Wet, Monteith, Van der Westhuizen, 1981:166). Soos 'n persoon 'n taal binne 'n besondere kulturele verband aanleer en dit gebruik volgens grammatikale reël, word sy wêreldbeskouing, denke en optrede gevorm sonder dat hy dit bewustelik in 'n besondere rigting stuur.

2 DIE MENSLIKHEID VAN DIE MENS

Die wysgerige andragogiese denke lê klem in die raaksien van die menslikheid van die mens, om hom dus te sien in die wêreld waarin hy inderdaad bestaan, die manier, die wyse waarop hy in die wêreld is en daarmee omgaan (Cronje, 1966:103). Een van die waardevolste winste van die hedendaagse wysgerige denke is dat die mens nie daar eenkant as afgesonderdheid in 'n koue ommuurde liggaam as verskansing lewe nie, maar dat hy met die werklikheid eksisterend omgaan. Die mens se anderswees is gegrond op sy wyse van syn (Pitout, 1987:128).

Die menslikheid van die mens dui op 'n funksionele grootheid, naamlik aktualisering, realisering en ontmoeting. Die pasgebore mens is alreeds 'n opsigselfstaande kategorie wat deel is van die wêreld. Dit kom daarop neer dat die mens direk na geboorte werk en leef. Die kind moet ook gesien word as 'n volledige mens. Hy lewe nie sy lewe blind nie. Hy beskik oor die vermoë om gedurig te kies, daarby beskik hy ook oor die wysheid om te kan kies. Deur die keuse wat die mens kan uitoefen word hy dit wat hy kan wees, maar ook dit wat hy móét wees (Cronje, 1966:105).

Die mens beklee 'n uitsonderingsposisie en wel 'n posisie wat ook omskryf kan word as die menslike van die mens. Wanneer daar oor die mens gepraat word, kan gesê word hy is 'n wordende wese. Die individu moet standpunt inneem, dit wil sê waarderend teenoor sy eie betekening staan, omdat hy met sedelike imperatiewe gekonfronteer is (Pitout, 1987:130). Sy menswees is 'n betrokkenheid, 'n gemoeidwees met menswording. Die individu is nie net nie, hy word en hy bly by die wording betrokke solank die menslike in hom leef en werk. Geen fasette van die mens kan van mekaar geskei word nie.

Aan die mens is 'n taakkarakter gegee naamlik om mens te wees. Dit beteken dat hy gedurig in wording is en dat hy oppad is om iets te word. Hy strewe na die transendente. Die mens wat hy is, moet die menslike wat met sy menswees gegee is, tot egte menslikheid laat gedy. Die vraag kan gevra word: wat is egte menslikheid? Die antwoord hierop is dat die medemens nooit tot middel verlaag kan word nie. Menswaardigheid dui op die "mens se inherente sin vir waardes" en dit is die doen van die goeie ter wille van die eise van die goeie (Naudé, 1979:28). Die individu sien in sy medemens 'n lotgenoot asook 'n bondgenoot. Ongeag in watter stadium van lewe die mens hom in bevind, is die mens homo sapien, niks meer en niks minder nie en die mooiste waartoe hy in staat is bly menslik. Omdat die mens, mens is, beoefen hy medemenslikheid. Egte menslikheid word dus 'n besondere andragogiese en waarde aangeleentheid.

3 WYSGERIGE ANDRAGOGIEK AS FUNDAMENTELE OPVOEDKUNDE

Die fundamentele navorser wil die werklikheid begryp en daarom soek hy ook na oersynsgronde, as eerste moontlikheidsvoorwaarde vir dit wat is. Betreffende die andragogiese, beteken dit dat die andragogieker

sal soek na fundamentele andragogiese-strukture, hulle sin en sinsamehange. Om hierdie sin en sinsamehange te begryp, sal die fundamentele andragogieker verder moet soek na die werklike inhoude van die fundamentele andragogiese-strukture. Die andragogiese-kategorieë is sigbaarhede waardeur die persoon in sy totale wêreldervarende lewe en al sy verhoudingsmoontlikhede aanwesig gestel word soos hy is (Greyling, 1980:9). Hierdie kategorieë kan aangewend word as denkligte, dus om lig te werp op die mens in sy verhoudinge tot die werklikheid. Hierdie kategorieë sal die navorser in staat stel om gefundeerde uitsprake te maak aangaande die mens se wyse van wêreldstigting, byvoorbeeld die bepaling van die onderlinge verband tussen spesifieke menslike vermoëns en essensies van die bedryfs- en bestuursektor.

Die vertrekpunt van die andragogiek kan dus op geen ander plek begin as by die mens se in-die-wêreld-wees nie. Deur daar te begin sal die andragogieker in staat wees om die fundamentele andragogiese-strukture as algemeen geldig en ontwyfelbare essensies van die andragogiese-situasie bloot te lê.

Omdat die fundamentele andragogiek soek na die diepste synsgronde of die radikale oorsprong van die andragogiese, is dit niks anders nie as wysgerige andragogiek nie. Daar word voorkeur gegee aan fundamentele andragogiek, omdat wysgerig dui op 'n begroning in een of ander wysgerige sisteem, terwyl fundamenteel daarop dui dat die wetenskap gefundeer is in die leefwêreld self, teen die universele werklikheid as agtergrond. Dit beteken dat die fundamentele andragogiese-kategorieë die leefwêreld weerspieël waarin die mens hom daagliks bevind.

4 **BESONDERE ANDRAGOGIESE-ESSENSIES**

Ten einde te bepaal of die andragogiese-essensies relevansie besit ten opsigte van hoe die mens funksioneer en of dit wel menslike-essensies is, sal daar nou in diepte na die essensies gekyk word.

4.1 **IN-BETEKENIS-WÊRELD-WEES**

In-betekenis-wêreld kan as die eerste ontologies andragogiese-essensie gestel word. Menswees is 'n betekenende in-die-wêreld-wees, 'n gemoeidwees met die dinge van die wêreld.

Die mens vorm die wêreld wat hy bewoon en die wêreld nooi hom uit tot die daarstelling van 'n betekenis-sisteem (Pitout, 1987:129). Uitgaande van dasein as in-die-wêreld-wees, word die navorser metodies gedwing om die mens as totaliteit raak te sien, want as sins-betrokkene in sinsbevraagdheid tree hy as totale mens met die wêreld in verhouding.

Die mens gee sin aan die wêreld en die wêreld nooi hom uit tot singewing (Pitout, 1987:129). Die mens moet uitgaan na die wêreld en betekenis aan sekere dinge toeken. Deur uit te gaan na die leefwêreld en betekenisgewing en betekenisbelewing te ervaar dui op 'n gemoeidraak met die werklikheid. Die mens raak betrokke by sy leefwêreld waarvoor hy verantwoordelik gehou gaan word. Die mens is vry, omdat hy betekenis kan toeken, maar hy is ook verantwoordelik vir die wyse van betekenisgewing.

Wat in gedagte gehou moet word wanneer daar van in-betekenis-wêreld gepraat word, is dat alle materialistiese denke aangaande die menslikheid van die mens

uitgesluit word en dat sterk standpunt ingeneem word teen 'n denkwyse wat lei tot die vernedering van die mens en gevolglik tot sy ontwaardiging. Vir die fenomoloog en die antropoloog is die wêreld nie dood nie. Die wêreld is daar vir die mens om te beheer.

In sy sin- en betekenisgewing aan die wêreld om hom is die mens vry, maar as sedelike wese is hy verantwoordelik vir hoe hy sin of betekenis daaraan gee (Pitout, 1987:129). 'n Mens kan selfs praat van 'n menslike wêreld. Hy wat eksisterend is laat betekenis in homself ontluik en ook in sy medesyndes. Sy taak kan gesien word in die stig van betekenis en om die werklikheid te beheers op verantwoordelike wyse. Op die wyse kom hy tot die begryping van in-die-wêreld-wees wat moontlik is, omdat die menslike wêreld met begrypbaarmaking en betekenis vervul is. Wat belangrik is, is dat elke individu uiteindelik self verantwoordelik is om die wêreld vir homself betekenisvol te maak.

Namate die mens met meer selfstandigheid te midde van die eksplisiete verbondenheid in sy omgewing optree, in daardie mate is daar bewys van sy implisiete verstelling en herskepping aan sy betekeniswêreld (Louw, 1986:23). Die mens is altyd op die wêreld gerig en al bewegende kom hy tot bewoonbaarmaking van sy wêreld. Daar is geen iemand wat 'n sinlose bestaan wil voer nie (Du Plooy en Kilian, 1982:94).

Met die koppeltekens wil die fenomoloog aandui dat mens en wêreld nie los van mekaar gedink kan word nie. Mens-in-sy-wêreld impliseer dat nóg mens nóg wêreld onafhanklike entiteite is (Du Toit, Arondstam, Erasmus, Grobler en Van Vuuren, 1986:216). Die wêreld moet beskou word as 'n menslike wêreld, die wêreld soos deur die mens beleef. Die individu en die wêreld

moet as een gesien word. Die een kan nie sonder die ander een bestaan nie. Dit is slegs deur die wêreld dat die mens homself kan verstaan. Hy rig homself in ten opsigte van die wêreld en vertolk homself volgens die wêreld wat hy gestig het.

Daar is drie onderskeibare wyses van in-die-wêreld-wees, wat die bestaan van die mens in die wêreld kenmerk. Eerstens is dit "Umwelt" wat beteken "die wêreld om ons" (Du Toit, et al, 1986:217). Onder dit kan verstaan word alle dinge om ons wat ons elke dag beleef en ervaar. Die "Mitwelt" beteken dat die mens in verhoudings tot ander mense staan. Die mens is afhanklik van mekaar ten einde sinvol te kan leef. Die derde aspek is "Eigenwelt" of eie wêreld. Hy het 'n verhouding met homself, of anders gestel, selfbesef.

4.1.1 DIE MENS IS OP SOEK NA BETEKENISSE

Die mens se wêreld is alles wat vir hom begrypbaar is, dus wat betekenis het. Betekenis word toegeken aan mense, dinge, gebeurtenisse, ensovoorts. Die mens moet gehelp word om te toets of die betekenis wat hy toegeken het reg en behoorlik is (Landman, Barnard, Gerber, Roos, Van der Westhuizen en Smit, 1978:72). 'n Skerp bewussyn van die feit dat hy rekenskap moet kan gee van sy aandeel aan die verwerkliking van die hoogs waardevolle (Pitout, 1987:137). Die beleving van betekenis moet vir die mens 'n persoonlike beleving wees en dit moet ook deur hom aanvaar word. Hy moet gehelp word sodat dit wat vir hom belangrik en waardevol is, deel word van sy wyse van lewe. Wat belangrik is, is dat hierdie betekenis in daad omskep word.

4.1.2 **DIE MENS SKEP SY EIE BETEKENISWÊRELD**

In die lig van die kategorie in-betekenis-wêreld-wees moet die mens se betekening op eie verantwoordelikheid geskied en kan die begrip "betekening-op-eie-verantwoordelikheid" as 'n verdere essensie daaruit verbesonder word. Die mens moet gesteun word om sy passiwiteit te oorwin (Landman, et al, 1978:73). 'n Betekenisvolle leefwêreld is 'n wêreld waar die individu homself moet inspan om as mens gereken te word. Om die rede kan die begrip "beweging-as-doelbewuste-inspanning" ook as 'n ontologies-antropologies gefundeerde kategorie, dit wil sê, as beligtende denkmiddel aangewend word om verdere essensiële kenmerke van menswees aan die lig te bring.

4.1.3 **GENORMEERDE LYFLIKHEID**

Die mens se in-die-wêreld kan beskryf word as 'n lyflike-in-die-wêreld-wees (Van Zyl, 1970:178). Die mens is lyflikheid en hy is lyflik teenwoordig. Hy verkeer en verskyn lyflik voor ander. Hy kry sy greep op die werklikheid via lyflikheid. Die mens is 'n mens via lyflikheid. Hy belewe sy suksesse, mislukings en prestasie lyflik, in teenwoordigheid van ander. Die individu gee op verskillende maniere uitdrukking aan die idee van menslikheid en dit geskied deur lyflikheid.

Wat nie uit die oog verloor moet word nie, is dat 'n betekenisvolle leefwêreld slegs moontlik is deur die aanvaarding en eerbiediging van norme. Dit is dan sinvol en verantwoordbaar om die woorde "genormeerde lyflikheid" te gebruik as kategorie vir die denke om menswees beter te begryp (Landman en Roos, 1983:39). Die mens gaan uit na die wêreld en hy ontmoet nuwe dinge deur middel van sy liggaam.

Samevattend kan gesê word dat die volgende verdere andragogiese-essensies verbesonder word uit die algemene andragogiese-essensie, in-betekenis-wêreld-wees:

- * betekening-op-eie verantwoordelikheid
- * beweging as doelbewuste inspanning
- * genormeerde lyflikheid

4.2 MEDESYN

Die mens het die inherente behoefte om saam met ander mense te sosialiseer en te verkeer. Waag met andere, dankbaarheid vir andere en aanspreeklikheid vir andere as medemenslike synskategorieë veronderstel ook medemenslike synskategorieë asook 'n interpersoonlike binding (Louw, 1986:24). Die woord wêreld impliseer 'n unieke beweging na medemenslike betrokkenheid weens die feit dat mense aangetrokke voel tot mekaar. Omdat die wêreld nie net uit een mens bestaan nie, verplig dit die mens tot deling aan die wêreld. Die mens voel hom tot medesyn verplig (Landman, 1969:29).

Die mens is geen geïsoleerde wese nie, want hy is synde in die wêreld van medemenslikheid as medebetrokkene. Omdat hy 'n ope-moontlikheid is, wil hy ander mense ontmoet en ook verhoudinge met hulle stig. Hierdie verhouding wat gestig word, moet gekenmerk word deur warmte, nabyheid en eenheid. Die mens moet saam met ander soek na dit wat werklik betekenisvol is (Landman, et al, 1978:75). Die belemmering van verhoudinge met mense beteken derhalwe belemmering van elke moontlikheid tot sin en begryping van sin. Wanneer daar 'n egte teenwoordigheid is, dui dit op 'n geleentheid tot iets.

Met-mekaar-wees beteken dat die een persoon nie deur die ander deelgenoot onpersoonlik gedistansieer word

as 'n "vreemde ek" nie, maar wel deur hom erken sal word as 'n medekollega of bondgenoot met wie hy iets kan deel of op kan staatmaak. Vir die mens is dit 'n binding van afhanklikheid (Louw, 1986:24). Hierdie erkenning van menswees wat die een bondgenoot aan sy medebondgenoot gee, dui daarop dat hy as mens erken en gewaardeer word (Landman, et al, 1983:42). 'n Verhouding van intimiteit ontwikkel tussen die twee persone. Wanneer daar so 'n verhouding tot stand kom, straal dit 'n opende immanensie uit en 'n samehorigheidsgevoel ontstaan. Hierdie wedersydse respek en toebehorendheid vir mekaar vergestalt in 'n besondere verhouding. Innigheid, hartlikheid en vertroulikheid heers (Landman, Mentz, Roos en Möller, 1982:23).

Die mens moet telkens wanneer hy dit nodig het, 'n kans kry om eers weer veilig te voel voordat hy dit weer met die werklikheid sal waag (Landman, et al, 1982:35). Die werknemer moet altyd die belewing van geborgenheid ervaar. Wanneer die individu-in-indiensopleiding nie veilig voel nie, word sy uitgaan tot die wêreld nadelig beïnvloed. Die begeleide moet dus voorsiening maak vir 'n ruimte waar veiligheid heers. In die werklikheid is dit die aanvaarding van die mens wat lei tot 'n belewing van veiligheid. Aanvaarding-essensies moet verwerklik word (Landman, et al, 1982:36). Handeling in liefde, tesame met die individueelheid erkenning van die van betrokke stig 'n besondere begeleidingsruimte. Die individu moet gehelp word om 'n behoorlike wyse van lewe, saam met ander wat aan hom hulp verleen met sy deelname aan antropologiese betekenisvolle inhoud, aan te durf. Hy moet saam met ander volwassenes soek na dit wat werklik betekenisvol of waardevol is. Verder moet hy gewillig wees om in ooreenstemming met die behoorlike voorbeeld wat ander stel, te probeer lewe. Die werknemer moet met onverskrokkenheid saam met sy medekol-

legas sin seek en die werklikheid beheer in die lig van die behoorlike.

Die mens het sekere aanspreeklikhede wat hy moet nakom soos, om agting te hê vir ander wat hom bystaan om die werklikheid te beheers. Dit is die taak van die werknemer om menswaardigheidsbeginsels reeds vroeg by sy medekollegas te verwerklik (Van Wyk, 1989:125). Wat belangrik is, is dat hy ook ervaar dat hulle bereid is om hom by te staan met eerbied vir sy menswees. Hy moet ook eerbied hê vir diegene wat bereid is om dit saam met hom te waag op die lewensweg en wat hom steeds op menswaardige wyse aanvaar en behandel. Die individu-in-indiensopleiding moet altyd toeganklik wees vir sy medeganger (Van Wyk, 1989:125). Verder moet hy belewing van samehorigheid ervaar in die lig van essensies van toebehorendheid tydens medesynsverhoudinge. Verder het die mens ook 'n verpligting tot toeganklikheid. Die mens as volwassene moet eerbied toon vir sy meerderes wat oopstaan vir hom en wat sy oopstelling vir hulle waardeer (Landman, et al, 1982:36).

Uit die voorafgaande kan die volgende verdere andragogiese-essensies verbesonder word uit die algemene andragogiese-essensie, medesyn:

- * Andragogiese waag met mekaar
- * Dankbaarheid vir andragogiese geborgenheid
- * Aanspreeklikheid vir andragogiese verhoudinge

4.3 **TEMPORALITEIT**

Temporaliteit as ontologies andragogiese-kategorie dui op die mens as verlede, hede en toekomstigheid. Die hede is 'n lewende hede wat hom uitstrek na die toekoms. Die mens is altyd op seek na nuwe dinge,

terwyl die toekoms altyd 'n uitdagende karakter het. Die bestuurder moet die toekoms so duidelik as moontlik aan die werknemer voorstel (Van Wyk, 1989:126). Wat belangrik is, is dat die verlede hom nie kan openbaar as daar nie 'n toekoms is nie. Die mens hoop altyd op die toekoms. Dit kan gestel word dat die mens as medebetrokkene by die gang van die tyd is. Elke hede-moment is sinvol verbonde met die verlede-moment en sinvol gerig op die komende momente (Landman, 1969:35). Die individu-in-indiensopleiding projekteer homself na die toekoms toe. Die oogmerke en doelstellings wat hy vir homself stel, verwys weer terug na sy huidige situasie ten einde die situasie te verhelder en om dit te verander. Dit kan gebeur dat die mens hom van sy hede onttrek om te ontvlug, die toekoms in.

Die verlede spreek ons in die hede aan. Die verlede het nie betrekking in die tyd waarin dit plaasgevind het nie, sy betekenis lê in die hede - soos dit nou verskyn (Van Staden, 1974:96). Die verlede het 'n taak om te verrig naamlik dit voorsien herinneringe aan die verlede. Dit moet onthou word dat die doel die verlede bepaal en die toekoms bepaal die mens se lewe. Daar is 'n verband tussen die hede en die toekoms weens die feit dat die hede die toekoms omvat.

Omdat die toekoms na die mens toe kom is die toekoms in beweging. Wanneer 'n persoon na 'n ander land toe reis, is die betrokke persoon alreeds in daardie land, al is hy nog nie in daardie land nie. Wanneer die mens na die toekoms kyk, is die verlede nie sonder funksie nie. Die verlede kom die toekoms tegemoet.

Eksistensie beteken om antisperend te wees en opsigself vooruit te wees. Vanweë die mens se openheid en gerigtheid op die wêreld, ontdek hy gedurig nuwe

moontlikhede. Die mens moet en behoort aan hierdie nuwe moontlikhede wat hy ontdek betekenis en waardes toeken. Hy moet dit dan verhef tot 'n motief. Die werknemer verwag dat daar met hom gesprekke in die toekoms sal wees (Landman, et al, 1982:37). Die mens is vry om te kies hoe hy wil lewe binne sekere beperkings en hy kan besluit hoe en op watter wyse hy die toekoms wil lewe. Wat nie uit die oog verloor moet word nie, is die feit dat die keuse wat die mens uitoefen oor hoe sy omstandighede daarna moet uitsien, sinvol moet wees. Wat belangrik is, is dat dit gaan oor wie die mens is en nie oor die eienskappe waaroor hy beskik nie. Hy moet sy medeganger help om die toekoms so duidelik as moontlik aan hom voor te stel en hom help om die toekoms te begryp (Van Wyk, 1989:126).

Die mens word in beweging gebring deur 'n bestemming wat hom onrustig maak. Hy het 'n verlange na die toekoms (Landman, et al, 1982:37). Hierdie beweging dwing die mens dat hy strewe na voltooiing en hy doen dit vir sy selfverwerkliking. Hierdie bestemming wat die mens bereik, begrond sy bestaanswyse. Verder strewe die mens as volwassene na voleinding. As daar geen voleinding is nie, sal daar geen sin in die mens se bestaan wees nie. Die werknemer sou nie die geleentheid gehad het om vrae te stel nie, maar hy sou ook niks kon doen nie. Hierdie strewe na bestemming lei die werknemer na die transendente.

Die mens verwag so duidelik as wat enigsins moontlik is, 'n beeld van die toekoms wat vir hom in aantog is (Landman, et al, 1982:36). Hy verwag 'n uitleg van die betekenis wat sy eie verlede het vir die toekomstige lewe waarop hy hoop en hulp aan hom verleen word om in beweging te kom in die rigting van 'n toekoms wat die beste by hom sal pas (Landman, et al, 1982:36). Verder verwag hy hulp sodat hy telkens

die regte besluite kan neem. Die individu moet ondersteun word in sy voorbereiding vir die toekoms. Die werknemer verwag dat daar met hom gesprekke oor die toekoms sal wees. Daar moet gereeld met hom oor die toekoms gepraat word, dit wil sê die nabye sowel as die verre toekoms. Die personeellid moet gehelp word om nie in die verlede te wil leef of om tevrede te wees met dit wat tot vandag toe bereik is nie, maar om steeds te bly verbeter (Landman, et al, 1982:37). Elke nuwe mylpaal wat bereik word, moet as 'n nuwe begin vir verdere vordering gesien en aanvaar word. Die talente waaroor die ondergeskikte beskik, moet gebruik word. Hy moet dit oefen sodat dit in die toekoms ten volle beoefen kan word (Landman, et al, 1982:37).

Die mens as volwassene strewende daarna om sy moontlikhede toereikend te laat ontplooi en moet voortdurend ondersteun word deur die opleier ten einde sy talente konstruktief aan te wend. Prestasies wat in die verlede bereik is, is nie 'n aanduiding dat die betrokke vermoëns vervul is nie, maar moet nuwe moontlikhede ter vervulling in aansyn roep aangesien die toekoms toenemend hoër eise aan die mens se vermoëns gaan stel (Van Wyk, 1989:126). Die mens se roeping is in die laaste instansie om gehoorsaam en verantwoordelik te wees. Die werknemer is nie gelyk nie, omdat elkeen op 'n anderse wyse met mekaar verskil (Landman, et al, 1982:37). Hierdie andersheid moet erken word. Alle mense is gelykwaardig omdat almal waardes kan verwerklik. Slegs daardie mense wat hoogs waardevolle waardes verwerklik, verdien agting. Omdat die individu met waardes gemoeid is, mag hy nooit as 'n middel tot 'n doel gebruik word nie (Landman, et al, 1982:37). Elke werknemer moet geleidelik gesteun word deur die bestuurder in die raaksien van sy Godgegewe talente en vermoëns (Van Wyk, 1989:126).

Die moderne era word gekenmerk deur 'n klemverskuiwing vanaf die verlede na die hede en die toekoms. Die andragogiese-kategorieë beskou die toekoms as die belangrikste tydsdimensie. Die tempo waarteen verandering en vernuwing op haas alle lewensterreine geskied, vereis dat die mens toekomsgerig sal dink en beplan met die duidelike wete dat die verlede nie langer meer voldoende geldigheidswaarde besit om daarop staat te maak vir die toekoms nie.

In hierdie snelle tempo waarin die mens hom tans in bevind is die toepassing van die andragogiese-essensie in die sakesektor essensieel, anders sal die mens sy menswees en sy sin vir die lewe ontoereikend beleef.

Samevattend kan gesê word dat die volgende verdere andragogiese-essensies verbesonder word uit die algemene andragogiese-essensie, temporaliteit:

- * Hoop op toekomstige volwassenheid
- * Ontwerp van moontlikhede tot volwassenheid
- * Geleidelike vervulling van bestemming.

4.4 SELF-IEMAND-WEES

Self-iemand-wees kan as die vierde ontologies andragogiese-kategorie gestel word. Om agting vir die waardigheid van die medemens te ontwikkel, beteken dat die individu-in-indiensopleiding gesteun moet word in die erkenning van die individualiteit van elke mens (Van Wyk, 1989:127). Die werknemer beskik oor die reg om 'n individu te wees en ook om as 'n individu erken te word. Verder het hy die reg om ook as 'n individu te handel en self betekenis aan dinge te heg wat vir hom belangrik is. Nie een mens dink en handel op dieselfde wyse as ander nie. Omdat die hy die reg het om 'n individu te wees, moet medegangers agting hê vir

sy digniteit. Dit beteken dat hy nie deur sy medemens tot ding of dier verlaag mag word nie, maar as medemens geag word. Hierdie onderskeid van die werknemer moet erken word (Landman, et al, 1982:38).

Die term self-iemand-wees impliseer dat dit om 'n besondere iemand gaan en wel iemand wat as 'n persoon gekwalifiseer kan word (Pistorius, 1964:66). As 'n mens van 'n persoon praat, gaan dit in samehang met menswees en is onlosmaaklik verbonde aan vryheid. Hierdie vryheid veronderstel 'n besef van en binding aan die hoogs waardevolle en ook 'n bewuswees van vryheid van die onbehoorlike in die mens se lewe (Van Wyk, 1989:128). Hierdie vryheid beteken om toenemend dit te word wat hy behoort te wees. Hierdie vryheid moet gesien word in samehang met verantwoordelikheid.

Die individu-in-indiensopleiding moet gesag erken en dit gehoorsaam. Wat belangrik is, is dat hy nie oorweldig moet word met gesag nie. Gesag beteken dat die persoon se meerderes die klimaat moet skep waarbinne hy sy potensiaal kan ontdek en kan operasionaliseer. 'n Besef dat om werklik mens te wees beteken om verantwoordelikheid op te neem (Landman, et al, 1982:39). Die ondergeskikte kan nie maak wat hy wil nie, maar hy moet maak wat hy behoort te doen in die lig van normatiewe waardes. Die opneem van verantwoordelikheid lei daartoe dat die volwasse mens homself as persoon aanvaar en sy menslike waardigheid beklemtoon.

Volwassenheid word gekenmerk deur 'n hoë mate van selfbegrip. Die volwasse mens bevoordeel die verwerkliking van die hoogs waardevolle, aangesien hy daarvan bewus is dat hy sy moontlikhede in diens van God en Sy skepping moet stel (Van Wyk, 1989:127). Selfbegryping kan slegs slaag wanneer daar deelname is aan die antropologies-andragogiese inhoude. Die

- 42 -

individu moet tot inkeer kom sodat hy self kan sien hoe hy handel ter verwerkliking van die hoogs waardevolle. Verder moet hy kennis hê van sy positiewe moontlikhede en die verpligtinge wat dit op hom lê. Dit is belangrik dat die werknemer ook bevry word van alles wat mensonwaardig is (Landman, et al, 1982:39).

Om as mens werklik gereken te wil word, beteken dit om verantwoordelikhede op te neem. Omdat elke individu-in-indiensopleiding uniek is, anders as al die ander, is ontmoeting en dialoog moontlik (Pistorius, 1964:68). Die individu word hierdeur verplig om met sy medemens in verbinding te tree. Die vrese van die mens is dus slegs te vinde in die kennis van die self.

Elke individu het die inherente behoefte om as iemand gereken te word. Bestaansreg en bestaansnoodwendigheid is dus essensieel van menswees. 'n Volwasse mens is iemand wat vir homself kan dink, besluite kan neem, redeneer en probleme kan oplos. Wanneer bestuurslui nie die andragogiese-kategorie, self-iemand-wees van ondergeskiktes erken nie, sal hulle volle potensiaal nie verwerklik en ontplooi word nie.

In die voorafgaande kan die volgende andragogiese-essensies verbesonder word met die algemene andragogiese-essensie, self-iemand-wees:

- * Toenemende agting vir menswaardigheid
- * Volwassenheid deur toenemende selfbegryping
- * Verowering van vryheid en verantwoordelikheid

4.5 DIE MENS IN SY VERHOUDING TOT DIE RELIGIE

In die voorafgaande paragrafe is daar baie oor die mens en sy verhouding tot die werklikheid gedink. Een besondere aspek van menswees wat nog nie aangeraak is nie, is sy religiositeitsbewussyn. Indien dit fenomenologies evalueer word, dan blyk dit om ook 'n onwegdinkbare en onweghandelbare essensie van menswees te wees.

Enige individu ongeag sy oorsprong het 'n behoefte aan 'n god en gee gestalte vanuit sy oorsprong en omgewing aan hierdie god. Hierdie god kan verskillende name en vergestaltings aanneem en spreek 'n belangrike rol in die samestelling van die mens.

Die volwasse mens is van geboorte bewus van 'n groter mag as hy en hy soek daarna. Hierdie godsbesef voorsien die mens van sekuriteit, hoop en etiese waardes word aan hom gekoppel. Hy soek voortdurend 'n leefwyse wat hierdie god sal behaag. Sommige kom in opstand teen hom, maar is gou om te glo dat hy regeer wanneer dinge verkeerd loop. Hierdie god het vele dimensies in sy verhouding tot die mens: vir die eensames 'n vriend, vir die weerloses 'n beskermmer en vir almal 'n rigtinggewende faktor wat betekenis en sin gee aan hulle wêreld. Die religiositeitsbewussyn dwing die mens om oor sy bestaan en ontstaan te wonder. Hy onderwerp homself aan streng fisiese, geestelike en intellektuele uitdagings en poeg sodoende om meer te wete te kom oor homself en sy god wat vir hom die alfa en omega is. Meeste lewens word gekenmerk deur 'n onvermoë om aan hierdie god se reëls gehoor te gee. Hierdie religiositeitsbewussyn oorheers die lewe van die mens en hy staan nooit onverskillig daarteenoor nie. Die mens probeer soms om beheer aan sy lewe oor te neem, maar hy kan nie sy

religiositeitsbewussyn ontken nie. Solank hy nie in vrede met hierdie bewussyn leef nie, strem dit sy produktiwiteit. Vrede met sy religiositeitsbewussyn deur die beoefening van een of ander godsdiens wat 'n regmatige plek in sy lewe vul, gee uiteindelik aan hom die beheer waarna hy smag.

4.5.1 **DIE MENS VANUIT 'N CALVINISTIESE BESKOUIING**

Die mens is deur God geskape op die sesde dag toe alle dinge reeds geskape is, sodat hy die sluitsteen en die kroon van Sy skepping sou wees (Die Bybel, 1983:12). Dit is God wat die mens geskape en aan hom 'n roeping gegee het. Die mens het alles wat hy het aan God te danke. Hy is in sy bestaan as sodanig van God afhanklik. God is van niks afhanklik nie, maar die mens is afhanklik van die lug wat hy inasem, van die voedsel wat hy eet, van die sorg van sy medemens, van die wêreld in die algemeen, uiteindelik van God wat aan hom sy lewe gee en hom lei (Coetzee, 1949:220-225).

Die volwasse mens word geroep deur God om as beeld-draer van God te regeer of dit nou as vader van 'n gesin of as bestuurder van 'n maatskappy is. Deurdat die mens na die beeld van God geskape is, word God in en deur die mens sigbaar (Van Wyk, 1989:62). Die Calvinis erken die mens as besondere individu wat betekenis aan die wêreld gee sonder verlies van die menslike persoonlikheid en sonder om op humanistiese wyse die mens in een of ander sin bo God te verhef. Die mens word op aarde gestel om 'n taak te verrig. Hy kan eers tot 'n suiwere kennis van homself kom as hy God ken. Die volwassene wat die voorbeeld van geloof stel, moet homself krities beoordeel en die maatstawwe wat hy hiervoor aanwend, kom uit Die Bybel en die belydenisskrifte (Landman, et al, 1978:143).

Daar is geen ding of mens wat sy doel in homself het nie (Coetzee, 1949:228).

Nie die mens nie, maar God is die middelpunt van die menslike lewe. God sê dat die mens die lewe moet liefhê, daarmee bedoel God dat die mens ten volle moet lewe ten einde sy potensiaal ten volle te ontdek en uit te bou. Die individu-in-indiensopleiding moet sy talente wat God aan hom gegee het ten volle benut. Van die Christen word verwag om 'n voorbeeld te wees vir ander Christene (Landman, et al, 1978:143). Die mens is inderdaad 'n besonder unieke wese, wat 'n kleur gee aan die lewe van die wêreld waarin hy 'n uitmuntende rol vervul. As mens is hy verplig om self te sorg vir sy voortbestaan as biologiese sosiale, intellektuele, geestes- en emosionele wese (Coertze, 1980:63).

Die mens se lewe is 'n bestaanswyse wat deur die werkkliking van waardes gekenmerk word, byvoorbeeld naasteliefde, regverdigheid, billikheid, arbeidsaamheid, eerlikheid en verdraagsaamheid (Van Wyk, 1989:65). Uit 'n Christelike oogpunt is die mens op aarde om die werklikheid te onderwerp. Dit impliseer dat hy deur God geskape is om te wil werk om sodoende 'n bydrae te maak tot die uitbouing en instandhouding van God se skepping. Die onverdorwe mens wil sy beste doen, want hy is deur God geskape en hy moet deurgaans deur arbeid rekenskap gee van sy betrokkenheid tot wêreldstigting.

4.5.1.1 DOELSTELLING VAN ARBEID

Arbeid is afgelei van die Middelnederlandse woord "arbeit" wat inspanning of moeite beteken (Maree, 1979:2). Hoekom arbei 'n mens? Die volgende redes kan aangevoer word: die behoefte aan mensever-

houdings, die behoefte aan werkinhoud en die behoefte aan materiële goedere (Maree, 1979:40). Klem kan ook gelê word op basiese behoeftes en beroepstatus. Daar kan ook verklaar word dat die Christen in sy arbeid die suiwerste uitdrukking gee aan sy toekomsgerigtheid en verwagtinge (Maree, 1979:40).

Dit is egter so dat die wyse van arbeidsverrigting deur die mens direk afhanklik is van sy arbeidsopvatting en arbeidsgesindheid (Liebetrau, 1987:332). Liebetrau huldig verder die mening dat die mens hom rig op die arbeid via sy liggaam. Die aktualisering van persoonsmoontlikhede en die bereidheid tot arbeidsverrigting is direk afhanklik van die wilsbesluit van die individu (Liebetrau, 1987:33). Volgens Liebetrau is, om te wil, om aktief te streef na die verwerkliking van 'n doel. Die personeellid kan nie sy verstandelike vermoë in werking stel as hy nie kan wil nie. Die wilsmoontlikheid maak die begeleiding deur die bestuurder by die werknemer moontlik.

Die individu-in-indiensopleiding arbei saam met ander en sy arbeid word deur die ander medebepaal, want alle arbeidsverrigting kom neer op die aanvaarding van medeverantwoordelikheid vir die medemens (Liebetrau, 1987:339). Ten slotte kom Liebetrau (1987:340) tot die gevolgtrekking dat arbeid nie alleen gaan om diens aan die medemens nie, maar dat arbeid ook 'n middel is tot selfverwerkliking van die persoon ter bereiking van 'n persoonlike bestemming tussen die ander en as antwoord op God se roeping.

Landman, et al, (1978:149) stel enkele behoortlikheids-eise wat aan die wordende volwasse en dus ook aan die individu-in-indiensopleiding voorgelewe en uitgelê moet word en wat ook deur die bestuurder as opleier in

ag geneem moet word. Dit behels die volgende:

- * Gehoorsaamheid aan gesag
- * Nederigheid
- * Positiewe arbeidsgesindheid
- * Getrouheid en ywerigheid
- * Liefdadigheid as medemenslikheid
- * Erkenning van menswaardigheid
- * Wedersydse aanvaarding

Ten slotte kan genoem word dat arbeidsaamheid as geleentheid tot inspanning, ko-essensieel staan tot verantwoordelikheid en self-iemand-wees (Maree, 1979:40). Vanuit 'n Christelike beskouing sou die diepste motief en omvattendste doelstelling vir arbeid, met geen beter begrip as die van diens aangedui kan word nie (Heyns J A, 1986:255). Daar sal vervolgens vierledige gerigtheid van arbeid wat tegelyk die verskillende doelstellings van arbeid aandui bespreek word.

(a) **Diens aan God**

Dit gaan in die eerste plek hier om die mens se geroepenheid deur sy Skepper en die besef van sy roeping (Maree, 1979:37). God het arbeid aan die mens gegee om Hom daarin te dien. Alles wat hy doen, of hy nou eet of drink, moet hy alles tot eer van God doen.

(b) **Diens aan die naaste**

Dienslewering behoort prominent te figureer in enige arbeidsopvatting (Maree, 1979:38). As die individu arbeid verrig, moet hy nie net homself daardeur verryk nie, maar ook sy naaste. Om vir mense behulpsaam te wees en in nood te help, maak 'n mens gelukkiger as om te ontvang.

(c) **Diens aan die self**

Die mens kom deur sy arbeid tot selfontplooing en selfbegrip. Hy moet sy eie lewensonderhoud voorsien sodat hy nie van iemand anders afhanklik is nie. Paulus stel dit in 2 Tess 3:10 dat as die mens nie werk nie, mag hy ook nie eet nie. Dit impliseer in besonder die mens se geroepenheid tot arbeid. Hy moet al sy kragte inspan; sy uiterste bes doen in alles wat hy aanpak (Maree, 1979:14).

(d) **Diens aan die gemeenskap**

Die lewe is ondenkbaar as die arbeid nie in diens van die gemeenskapslewe gestel word nie. Dit sluit nie net finansiële skenkings in nie, maar gemeenskapdiens wat in die algemeen gelewer moet word.

4.6 **SAMEVATTING EN EVALUERING**

Die mens heers oor arbeid (Heyns J A, 1986:259). Hy wat verslaaf is aan arbeid het die adel van sy menswees verloor en ook sin in die lewe. Die mens is nie 'n verlengstuk van die masjien nie en mag daarom nie as 'n masjien in die werksituasie behandel word nie. Hy bly 'n lewende wese.

Die werknemer bly volledig mens met sekere basiese regte en pligte. Onder pligte word bedoel - die mens het 'n plig teenoor God, gesin, homself en die gemeenskap. Onder regte word die volgende verstaan: die reg om te werk ten einde sy eie belang te bevorder; die reg om opleiding te ontvang en om beskerm te word in die arbeidsituasie en om arbeid te weerhou. Hierdie regte is baie noodsaaklik vir die verbetering van produktiwiteit en is ook onmisbare vooronderstellings vir effektiewe bestuur. Die mens

wil sy waarde as mens, as persoon, bewys, juis omdat hy as mens 'n uitsonderingsposisie beklee in die ryk van lewende wesens (Landman, et al, 1978:132). Die ruimte moet gelaat word om hierdie basiese regte uit te oefen. Om vroegtydig konsultasie met die werknemer te hê en om 'n aanvaarbare dissiplinêre stelsel daar te stel, maak bestuur sinvol (Heyns J A, 1986:260).

5 GEBORGENHEID EN SELFWORDING AS MENSWORDING

In die voorafgaande gedeeltes word daarop gewys dat die mens as hulpelose in die wêreld kom. Hy is aangewese op medemenslike steun om 'n behoorlike volwassene te word. Toenemend word die volwassende met die werklikheid gekonfronteer en moet hy as inisiatief van verhoudinge self tot die ontsluiting van die werklikheid oorgaan.

Die mens moet stelling inneem en om dit te kan doen, is hy aangewese op medemenslike voorlewing en steungewing (Van Zyl, 1970:173). Wanneer 'n mens volwassenheid as 'n bedreiging belewe, sal moeilik tot volwassenheid gekom word.

Die mens is 'n ope-moontlikheid. Geborgenheid is geen geïsoleerde beleving nie. Wat belangrik is, is dat geborgenheid 'n voorvereiste is vir die ontplooiing en openbaring van egte menslikheid: Geborgenheid binne die werksituasie word dus deur die leerling beleef as steuningervaring, geskied in die lig van sy menslikheid.

5.1 DIE BEOEFENING VAN VOLWASSENHEID

Die volwasse kom voortdurend voor konflik-en-grens-situasies te staan wat hy op 'n volwasse wyse moet hanteer. Hierdie keuses wat hy moet uitoefen moet hy volle verantwoordelikheid voor aanvaar. 'n Mens moet rekenskap kan gee van sy aandeel aan die verwerkliking van die hoogs waardevolle (Pitout, 1987:137). Die lewe van die volwassene word nie net gekenmerk deur voorspoed nie, maar is vol slaggate, teleurstellings en mislukkings. Die ongeborge volwassene raak moedeloos en sien nie meer kans vir lewensverpligtinge nie. Andragogiese-begeleiding is juis daarop gemik om vir die volwassene wat ongeborgheid beleef, weer vertrouwe in sy eie persoonlike vermoëns te gee. Andragogiese-hulpverlening is steeds 'n oproep tot persoonlike verantwoording.

Uitlewering aan 'n samelewingstruktuur wat nie die essensies van volwassenheid respekteer nie, lei tot menslike manipulasie en stagnasie. Dit is dus noodsaaklik dat instellings soos die skool, staat, kerk en die privaatsektor kennis moet dra van die essensies van volwassenheid sodat die werksituasie geleentheid bied vir die mens om steeds te streef na toenemende volwassenheid. 'n Duidelike begrip moet gevestig word dat 'n mens in die eerste plek verpligtinge het en daarna eers voorregte (Pitout, 1987:137).

Die kenmerke of essensies van volwassenheid is die volgende:

- * Sinvolheid van die eie selfstandige wyse van lewe.
- * Selfbeoordeling en selfbegryping van die eie selfstandige wyse van lewe.

- * Menswaardige wyse van selfstandige lewe.
- * Sedelike selfstandige besluitvorming oor en die opneem van verantwoordelikheid vir die eie wyse van selfstandige lewe.
- * Norm-identifiserende wyse van selfstandige lewe.
- * Lewensopvatlike verantwoorde wyse van selfstandige lewe (Landman, et al, 1982:4).

Die beoefening van die volwassenheidsinhoude moet sodanig wees dat die sinvolheid van die mens se bestaan, sy selfbeoordeling en sy menswaardigheid duidelik daaruit blyk (Landman, 1972:83).

Die mens voer handeling uit en dit geskied deur middel van wêreldbetrokkenheid. Om die werklikheid te beheers stel die individu vir homself 'n doel en hy probeer dit met eie kraginspanning te bereik. Die handeling wat deur die mens verrig word, is 'n ekspressie waartoe die mens in staat is. Die handeling wat die mens uitvoer, is 'n aanduiding van die greep wat hy op die werklikheid het. Die ondergeskikte besit die vermoë om die werklikheid te beheers. Andragogiese-begeleiding en steungewing gee die mens die vertroue om die wêreld in te gaan en handeling uit te voer. As gevolg hiervan is die mens bereid om te waag om sodoende nuwe terreine te ontgin.

Die wêreld en sy betekenis is nie vir alle mense dieselfde nie. Dit verskil van persoon tot persoon, want die horison van vertroutheid en beweeglikheid in die werklikheid varieer (Van der Stoep en Louw, 1981:6). Die mens kom tot 'n persoonlike uitdrukking van die werklikheid.

Om effektief te kommunikeer is kenmerkend van 'n behoorlike volwassene. Kommunikasie is nie leidinggewing nie, maar dit is die medium waardeur leidinggewing moontlik gemaak word (Nel, 1983:101). Die mens kan slegs effektief handel wanneer daar gekommunikeer word. 'n Bewustelike aangetrokkenheid tot die medemens openbaar 'n outentieke kenmerk van menswees, naamlik die vermoë om te kan liefhê. Wie nie kan liefhê nie, kan homself nie openbaar nie. Die liefde is die kernwaarde van die mens tot die wêreld en open die kommunikasie met die dinge, mens en met God. Egte kommunikasie kan dus beskou word as die operasionalisering van volwassenheidsessensies.

5.2 DIE MENS EN SY SOEKE NA KENNIS

Die mens het 'n inherente begeerte om iemand te wil wees dit wil sê om te leer (De Wet, et al, 1981:4). Omdat die mens 'n ope-moontlikheid is, is hy op soek na voltooiing van sy eie wese. Hy stel vrae en soek antwoorde weens die feit dat hy oop staan tot die wêreld. Die individu wil iets word en daarom is hy beïnvloedbaar. Hy rig hom altyd op iets en staan altyd oop en as gevolg hiervan kom hy iets te wete. Wanneer vertroue ontbreek sal die mens nie waag om te leer nie. Wat nie uit die oog verloor moet word nie, is dat dit wat in die teorie moontlik skyn, moet ook in die praktyk realiseerbaar wees (Nel, 1983:123).

6 DIE ANDRAGOGIESE-VERHOUDINGSTRUKTURE AS MENSLIKE WYSE VAN SYN

Wanneer 'n mens die pedagogiese-verhoudingstrukture bestudeer, wil dit voorkom of dit ook op die volwasse mens van toepassing is. Die moontlikheid dat die

pedagogiese-verhoudingstrukture as andragogiese-essensies beskou kan word, sal nou bestudeer en beskryf word.

6.1 BEGRYPINGSVERHOUDING

Sonder wedersydse begryping kan andragogiese-begeleiding nie plaasvind nie. Die volwassene moet elke mens of individu-in-indiensopleiding wat aan hom toevertrou is toenemend onderrig en ken. Vanuit andragogiekennis sal die opleier moet weet dat elke mens iemand is wat self-iemand-wil-wees (Landman, et al, 1982:13). Die bestuurder as opleier moet die begryping van andersheid erken as 'n ontologiese feit. In sy verhouding tot ander mense, veral waar leiding ter sprake is, moet die opleier sy personeellede individueel leer ken. Die individue-in-indiensopleiding moet aanvoel en aanvaar dat die opleier die feit in ag neem dat hy verskillend van ander mense is. Sy individualiteit sal dus deurgaans in ag geneem moet word.

Die opleier moet die personeellid help om sy moontlikhede te ontdek en te begryp. Wat belangrik is, is dat die bestuurder die werknemer moet lei sodat hy sy volle potensiaal kan ontdek en ontplooi. Die opleier moet besef dat om verantwoordelik op te tree beteken ook om respek vir ander mense se gelykwaardigheid te toon (Pitout, 1987:143). Die ondergeskikte moet gehelp word om sy positiewe moontlikhede in te span en sodoende te laat word. Verder moet hy gehelp word om waardering te hê vir die talente wat hy ontvang het (Landman, et al, 1982:13). Hy moet dus tot insig gebring word dat hy in-betekenis-wêreld is en dat hy 'n belangrike rol in die samelewing te speel het.

6.1.1 BEGRYPING VAN BEHOORLIKHEIDSEISE

Dit moet in gedagte gehou word dat sowel die bestuurder as opleier, en individu-in-indiensopleiding onder bepaalde voorskrifte staan. Die werknemer as ondergeskikte moet gehelp word om tydens die deelname aan andragogiese-inhoude te begryp dat die mens altyd onder gesag staan. Die werknemer moet ook aanvaar dat hy beheer en gerig word deur bepaalde voorskrifte en reëls wat hy móét gehoorsaam (Landman, et al, 1982:14). Hy kan nie in chaos lewe en opereer nie. Die vereistes waaraan daar voldoen moet word ten einde as ordentlike mens gereken te kan word, moet begryp en aan voldoen word (Landman, et al, 1982:14). Daar moet riglyne aan die ondergeskikte gestel word wat van hom verwag gaan word ten einde sinvol te lewe. Hy moet ook verantwoordelikheid opneem, maar moet die geleentheid gegun word om 'n keuse uit te oefen hoe hy graag wil handel om die behoorlike tot vergestaltung te bring.

Die mens moet begryp dat hy altyd sy uiterste bes moet doen in al die bedrywighede waarby hy ingeskakel word (Landman, et al, 1982:14). Mense moet dus aangemoedig word om hulle talente wat ontvang is, ten volle te benut. Die opleier moet die individu-in-indiensopleiding ook lei om positief ingestel te wees rondom die lewe en wêreld. Slegs 'n mens wat positief ingestel is rondom die lewe kan sy talente wat hy ontvang het, ten volle ontplooi. Omdat die outentieke mens streef na volwassenheid (mondigheid) sal daar voortdurend iemand wees wat meerdere kennis het wat meegedeel kan word tot beter beheersing en ontwerp van die werklikheid. Binne die raamwerk van die normatiewe, moet die mens as ope-moontlikheid dus ontvanklik wees vir die verwerwing van nuwe kennis.

6.2 VERTROUENSVERHOUDING

Die vertrouensverhouding kan as die tweede verhouding-
struktuur van 'n menslike wyse van syn beskou word.
Die volwassenes se saamlewe in vertroue, binne die
sakesektor, moet gekenmerk word deur agting vir
menswaardigheid en 'n bereidwilligheid tot 'n
verhouding.

Respek, agting, waardering en eerbied vir die ander
persoon se menswees, asook sy self-iemand-wees moet
getoon word (Pitout, 1987:145). Waardering vir die
mens moet getoon word, omdat hy 'n deelnemer is om dit
wat hoogs waardevol is, werklikheid te maak (Landman,
et al, 1982:16). Verder moet 'n verhouding met die
mens geskep word tydens die deelname aan andragogies
betekenisvolle inhoude. Die personeellede word
beïnvloed deur die opleier met die doel om te steun.
Die ontstaan van 'n begrypings-en-vertrouensverhouding
tussen die bestuurder en ondergeskikte is die basiese
vereistes vir die ondergeskikte se gevoel van
geborgtheid (Nel, 1983:360).

As gevolg van hierdie ondersteuning wat gebied word,
ontstaan daar 'n bindingsfaktor tussen die bestuurder
as opleier en die ondergeskikte. 'n Intieme band word
gesmee. Wat belangrik is, is dat daar met die onder-
geskikte menslik gehandel moet word, want hy is geen
dier of ding nie.

Wanneer die bestuurder as opleier die werknemer wil
help, moet eers die affektiewe gestabiliseer word, by-
voorbeeld: "Kom staan hier by my sodat ek jou kan
help. Jy het tot dusver baie goeie werk gelewer". Die
opleier moet ook as 'n medestander optree, byvoor-
beeld: "Gaan nou saam met my verder sodat jy dit ook
soos ek kan bemeester". 'n Belangrike aspek wat in

gedagte gehou moet word, is dat die mens 'n aktiewe deelnemer moet wees in die daarstelling van doelgerigte en waardevolle bedrywighede in die lig van besondere behoorlikheidseise. Wanneer hierdie aspek ontbreek, sal sinvolle leer en die bemeestering van die werklikheid nie bereik word nie. Die mens moet gedurig sy eie aangesprokenheid beluister en daarop antwoord in die saamwees met ander (Pitout, 1987:148).

Die individu moet die idee kry dat die volwassene graag oor hom wil waak en hom wil help ten einde die werklikheid te beheers. Die geleentheid moet geskep word dat die werknemer ervaar dat hy welkom is. Verder moet hy beleef dat daar met hom bemoeienis gemaak word uit welwillendheid en nie met bybedoelings nie (Landman, et al, 1982:17).

'n Werkomgewing waar die ondergeskikte kan tuis voel, moet vir hom geskep word. Hy moet verder ervaar dat hy betrokke is by die aktiwiteite wat verrig moet word. 'n Persoonlike nabyheid moet dus geskep word en alle gedistansieerdheid moet verdwyn. Die werkgewer moet opgeneem word in 'n plek met wie van "ons" gepraat kan word. Hy moet dus opgeneem word in 'n "ons-ruimte".

6.3 GESAGSVERHOUDING

Sinvolle begeleiding sonder gesag is ondenkbaar (Landman, et al, 1978:50). Die gesagsverhouding as verhoudingstruktuur van medesynrelasies, vorm 'n onwegdinkbare dialektiese eenheid met vertroue en gesag. Die wyse van saamlewe van opleier en ondergeskikte binne die werkterrein van die sakesektor moet gekenmerk word deur 'n duidelike oordra en opneem van relevante behoorlikheidseise. Die bestuurder as opleier moet dit vir sy ondergeskikte duidelik stel

wat van hom verwag word en die ondergeskikte moet op 'n menswaardige wyse oorreed word om dit te beoefen en dit na te volg. In die gesagsverhouding word die werknemer deur die opleier aangespreek en opgeroep tot verantwoordelikheid (Landman, et al, 1978:50).

Die bestuurder as opleier, as behoorlike volwassene, besit die reg om vir sy personeel te sê wat behoorlik is en dat hulle dit moet nalewe. Iemand kan slegs mense lei wanneer die betrokke persoon met gesag bekleed word. Hierdie gesag bedoel nie outokrasie of burokrasie nie. Die gesag van die opleier is geleë in sy posisie, sy meerdere kennis en sy vermoë op kundighede op 'n menswaardige wyse oor te dra. Wanneer die opleier sy gesag misbruik, dit wil sê, aanwend op 'n egoïstiese wyse, breek hy die spanlid se mensheid-belewing af en ontken hy die mens se inherente vermoë om die behoorlike na te streef.

6.3.1 **ESSENSIES VAN NORMSENTRISITEITVERWERKLIKING**

Die gesag is daar om die vryheid wat die mens is sodanig te bewaak dat die vryheid wat hy moet verower, sy waardigheid nooit sal beskadig nie (Landman, et al, 1978:51). Produktiwiteitsentrisiteit en menssentrisiteit word verwerklik vanweë normsentrisiteit. Beteeknisvolle onderlinge verbande tussen waardevolle inhoude, vaardighede en houdinge soos deur die volwassene gestel, word verwerklik. Die volwassene se uitleg en toepassing van daardie behoorlikheidseise wat beplande en georganiseerde bemoeienis met mense waarborg, bevorder behoorlike volwassewording. Deur behoorlike begeleiding word mense aangespoor om na 'n sinvolle toekoms bekleed met behoorlikheidseise te streef. Elke mens stig dus sy eie wêreld binne die parameters van 'n bepaalde lewens- en wêreldbeskouing.

Die bestuurder as opleier moet daarna streef om samewerking van sy ondergeskiktes te verkry ten einde sinvolle leer en produktiwiteit te mobiliseer. Wanneer die personeellede nie die gesag van die opleier aanvaar nie, lei produktiwiteit daaronder en die werklikheid kan nie toereikend beheers word nie. Die volwassene se uitleg en voorlewe van lewensopvatlike eise, in die lig van sy kennis van sy personeellede se behoeftes en verwagtings, sal daartoe lei dat die volwassene as gesagsfiguur nagevolg sal word.

TEN SLOTTE:

Die werknemer sal nie gesag erken wat slegs normgesentreerd is nie, omdat dit nie voorsiening maak vir die begryping van die mens nie. Gesagsleiding kan net plaasvind in 'n atmosfeer van vertroue. Die individu-in-indiensopleiding kyk eers na sy voorbeeld as gesagsdraer, maar wend hom algaande na die norme self en die gesag wat daaruit spreek (Landman, et al, 1978:50).

7 DIE FENOMEEN LEER VANUIT 'N ANDRAGOGIESE-PERSPEKTIEF

7.1 INLEIDING

Omdat dit in hierdie studie in besonder gaan oor die verwerkliking van andragogiese-essensies in die praktyk soos weerspieël deur die sakesektor, sal daar in besonder navorsing gedoen moet word oor die leerverskynsel.

Leer is 'n eg menslike verskynsel (Sonnekus en Ferreira, 1979:34). As openheid is die mens gerig op sy omringende werklikheid. Onderliggend aan hierdie verhouding is die mens se vermoë om hom denkend te oriënteer tot hierdie werklikheid. Tydens bestuur-opleiding word potensiële toesighoudende opleiers gekonfronteer met tersaaklike inhoude. Hierdie inhoude moet deur besondere leerhandelinge eie gemaak word. Die vraag wat nou ontstaan, is of die leerhandeling by volwassenes ooreenstem met die van kinders. Vanuit 'n fundamenteel andragogiese-perspektief sal daar ook gevra word na die onderlinge verband tussen andragogiese-leer en die verwerkliking van fundamenteel andragogiese-essensies.

7.2 **DIE KERNHANDELING BY DIE MENS**

Vanaf die eerste bestaansmomente van die mens in die wêreld kondig hy hom aan as iemand wat deelneem aan die lewenswerklikheid, 'n deelname wat dit voltrek tot aan die einde van sy lewe (Sonnekus, et al, 1979:32). Omdat die mens 'n ope-moontlikheid is, is hy gedurig besig om te verander. Die mens is iemand wat self iemand wil wees en word - hy wil dus verander. Sonder leer, kan die mens nie volwasse word nie. Omdat die mens iemand is wat wil leer, proklameer hy sy menswees. Wording en leer is die openbaringswyses van die psigiese lewe en hul staan in 'n onlosmaaklike sinsamehang tot mekaar (Sonnekus, et al, 1979:68). 'n Mens leer namate hy word en word namate hy leer. Daar sal nou vanuit enkele perspektiewe gekyk word hoe leer by die mens plaasvind. Die bevindinge word in essensietabelle uiteengesit.

7.2.1 ESSENSIETABEL HOE LEER BY DIE VOLWASSENE PLAASVIND

	ASSOSIASIE LEERTEORIE	FUNKSIONELE LEERTEORIE	KOGNITIEWE LEERTEORIE	HUMANE LEERTEORIE
B E S K O U I N G	Leer is die gevolg van ervarings en respons op stimuli.	Leer is die gevolg van 'n drang om te oorleef: dit geskied binne die omgewing waar die ervaring plaasvind.	Leer vind plaas as gevolg van 'n herorganisering van kognitiewe velde.	Leer vind plaas wanneer geleentheid tot selfaktualisering gebied kan word.
L E E R D E R	Leerder nie verantwoordelik vir leer; klem val op memorigering; leerder reageer op stimuli wat verskaf word.	Leerder nie verantwoordelik vir leer; leer vind ongestruktureerd plaas; leer vind toevallig plaas.	Opleier is verantwoordelik om leerder by leerproses te betrek.	Leerder het eie waardes en behoeftes; bepaal self belangstellings en leerder is self verantwoordelik vir sy eie leerproses.
E R V A R I N G	Vorige ervaring word vermy of uitgeskakel sodat nuwe stimuli nuwe response ontlok.	Vorige ervaring word aangewend om spesifieke aksies uit te voer; ervaring word aangewend ter wille van oorlewing.	Interne faktore word in ag geneem en ervarings aangewend om waarnemings gestalte te gee.	Put uit eie ervaring en soek aanvaarding daarvan. Ervaring bepaal persepsies.
G E R E E D H E I D	Vlak en intensiteit van stimuli bepaal die leerder se respons; behoefte aan bevoegdheidspele nie 'n groot rol nie; leerder afhanklik van stimuli.	Leerder nie noodwendig leergereed nie; probeer 'n antwoord vind op probleme wat tydens 'n situasie opduik sodat oorleef kan word.	Benut ervaring met gegewe leerinhoud om probleme kreatief op te los en of inligting toe te staan.	Leer as die behoefte bestaan; intrinsiek sowel as ekstrinsiek en neem self verantwoordelikheid daarvoor.
O R I Ë N T E R I N G	Respons op stimuli voorsien die dryfkrag. Nie voorsiening vir 'n ingesteldheid tot taakgerigtheid of probleemoplossing nie.	Oorlewing is die enigste oriëntering soos in wanneer 'n situasie opduik.	Bestaande kennisies en die omgewing oriënteer die leerder. Geheuespore in brein bied basis om te leer.	Streef na vervulling van die behoeftes. Soek na aanvaarding. Wil ontwikkel tot volle potensiaal.
M O T I V E R I N G	Geen ruimte vir intrinsieke motivering nie; straf en beloning speel wel 'n rol in die ontlokking van gewenste response.	Korrekte aksie verseker beloning van sukses dien as verdere motivering om korrekte aksies uit te voer.	Ekstrinsieke en intrinsieke motiverings beïnvloed leer wat plaasvind.	Intrinsieke motivering. Wil suksesvol wees en homself bewys. Wil deur ander aanvaar word.

	ASSOSIASIE LEERTEORIE	FUNKSIONELE LEERTEORIE	KOGNITIEWE LEERTEORIE	HUMANE LEERTEORIE
O G E W I N G	Assosiasie met omgewing wek respons.	Verskynsels en die betrokke verwantskappe word in ag geneem. Skep 'n omgewing waarbinne ervaring sinvol aangewend word.	Interpreteer die aard en realiteit van die verskynsel met die klem op kreatiewe oplossings.	Klimaat waarbinne leer plaasvind beïnvloed betrokkenheid en die wyse waarop leer gaan plaasvind.

(Lessing & Simpson, 1991:4)

Die wyse waarop leer by die volwassene plaasvind, is nie net afkomstig vanuit die humanistiese leerteorie nie, maar dat elemente van verskeie ander leerteorieë naamlik assosiatiewe, funksionele en kognitiewe teorieë 'n invloed uitoefen op die wyse waarop leer by die volwassene plaasvind.

7.2.2 'N VERFYNDE ESSENSIETABEL VAN LEER AS ANDRAGOGIESE-HANDELING

BESKOUIING:

Leerders besit die inherente vermoë om te leer weens die feit dat hy 'n redelike sedelike wese is wat iets wil word en iets wil wees. Die wêreld is daar vir die leerder om te beheers. Die leerder is medeverantwoordelik om die wêreld vir hom betekenisvol te maak. Die leerder het uit die aard van sy menswees 'n inherente begeerte na kennis. Omdat die leerder 'n ope-moontlikheid is, is hy gedurig op soek na nuwe kennis en dus verander hy voortdurend. Omdat elke leerder self-iemand-wil-wees beskik hy oor die reg om as 'n individu erken te word.

ERVARING:

Die mens projekteer homself na die toekoms toe en dus speel vorige ervaring 'n beduidende rol op die weg na volwassenheid. Die oogmerke en doelstellings wat die mens vir homself stel, verwys weer terug na 'n huidige situasie ten einde die situasie te verhelder en te verandering. Vanweë die mens se openheid en gerigtheid op die wêreld, ontdek hy gedurig nuwe moontlikhede.

GEREEDHEID:

'n Mens is iemand wat vir homself kan dink, besluite kan neem, redeneer en probleme kan oplos. Die wyse hoe die leerder die bestaande essensies hanteer sal sy gereedheidsvlak bepaal.

ORIËNTERING:

Omdat die leerder self-iemand-wil-wees, wil hy sy volle potensiaal verwerklik. Die wêreld is daar vir die leerders om te beheers. Daar is geen iemand in die wêreld wat 'n sinlose bestaan wil voer nie. Die mens het die inherente behoefte om saam met ander mense te sosialiseer en te verkeer. Die leerder moet eers veilig voel voordat hy dit weer met die werklikheid sal waag. Wanneer die mens nie veilig voel nie, is die kans skraal dat hy met die werklikheid sal waag.

MOTIVERING:

Die leerder word gemotiveer deurdat hy iets wil word en wees. Hy besit die inherente behoefte om na die transendente toe te beweeg. Die leerder hoop altyd na die toekoms toe. Die leerder is vry om te kies hy wil lewe binne sekere normatiewe beperkings. Hy kan besluit hoe hy wil lewe binne die raamwerk van 'n besondere lewensopvatting. Onderliggend aan motivering is dus die beleving van sin soos ingeklee deur normatiewe waardes.

OMGEWING:

Daar moet respek vir die leerder getoon word deur in ag te neem dat mense van mekaar verskil. Die leerder moet die idee kry dat die volwassene graag oor hom wil waak en behulpsaam wil wees. 'n Werkomgewing waar die leerder tuis voel, moet vir hom geskep word. 'n Persoonlike nabyheid moet geskep word en alle gedistansieerdheid moet verdwyn. Die volwassene wat die leerder begelei, moet nie misbruik maak van sy gedrag nie. Agting vir menswaardigheid word hierdeur verduister en die leerder wat die inherente vermoë het om behoorlik volwassenheidessensies te verwerklik, word veral op affektiewe vlak gedestabiliseer.

8 DIE LEERHANDELING BY VOLWASSENES

8.1 INLEIDING

Omdat dit in hierdie studie in besonder gaan om leer binne die werksituasie, moet daar stil gestaan word by die andragogie om te bepaal hoe volwasseleer plaasvind. Daar word nou vervolgens op die kenmerke van die andragogiese-benadering gefokus sodat die konnotasies van die andragogiese-konsep na vore gebring kan word.

KERNBEGINSELS VAN DIE ANDRAGOGIE

UITGANGSPUNTE VAN ANDRAGOGIE TEN OPSIGTE VAN:
LEERDERS Beskou leerder as selfstandig, respekteer sy menswaardigheid. Tree nie voorskriftelik op nie en gee redes waarom leerinhoud gedek moet word. Toon nut van leerinhoude aan en spel toepaslikheid uit. Spel verwagtinge en kriteria vir evaluasie uit. Klaar tempo van leer uit.
ERVARING VAN LEERDERS Erken die rol van ervaring, respekteer en benut leerders se ervaring as 'n bron van kennis. Koppel nuwe leerinhoude waar moontlik, aan bestaande ervaring. Wend beginsels van ervaringsleer aan.
LEERGEREEDHEID VAN LEERDERS Leergereedheid van leerders word grootliks bepaal deur behoefte aan nuwe bevoegdhede om tred te hou met die uitdagings van werk en lewe; oplossings vir probleme; voldoening aan vereistes vir bevordering; verbreding van kennis; erkenning; beter prestasievermoë; verdere toepaslike ontwikkeling en rolvervulling.
ORIËNTASIE TOT LEER Volwasseleerders aanvaar vrywillig gesagsverhoudinge, is probleem-, taak- en prestasiegesentreerd, stel belang in persoonlike ontwikkeling, wil toepaslike dinge leer en verlang terugvoer. Verder is die volwasseleerder praktykgerig en bereid om opdragte uit te voer en gewillig om leerkontrakte aan te gaan.

UITGANGSPUNTE VAN ANDRAGOGIE TEN OPSIGTE VAN:

EVALUERING

Leerders wil by evaluering betrek word, daarom word selfevaluering hoog geag. Kriteria vir evaluering moet duidelik uitgespel en bekend wees. Kommentaar kan op uitslae gelewer word. Evaluering moet plaasvind om te bepaal of die doel en doelwitte bereik is.

HULPMIDDELS EN TEGNIEKE

Namate leerder verantwoordelikheid vir leer aanvaar, vervaag die behoefte aan lesings, video's en gedikteerde notas en ontwikkel hulle die behoefte aan groepsbesprekings, groeptake, terugvoergeleenthede, rollespel en praktiese oefeninge waarin teorie en praktyk gekoppel word, bestaande bevoegdhede benut word en die bereiking van doelwitte gedemonstreer word.

DOEL EN DOELWITTE

Klem val op die leergebeure deur die daarstelling van algemene doelstelling, terminale doelwitte, subdoelwitte, persoonlike doelwitte, die integrering van teorie en praktyk en die evaluering van nuwe bevoegdhede in die praktyk.

(Lessing en Simpson, 1991:6).

By nadere ondersoek blyk dit egter dat andragogie nie net mensgeoriënteerde leerteorieë bevat nie, maar dat elemente van verskeie ander leerteorieë, wat ook 'n rol in die leerdergesentreerde benadering van andragogie speel. Naas die inherente kenmerke van 'n humane leerteoretiese benadering, speel elemente van die kognitiewe leerteorie sowel as aangepaste beginsels vanuit die assosiatiewe teorie 'n rol binne die breë perspektief wat die andragogie verteenwoordig.

8.2 DIE UITGANGSPUNTE VAN DIE ANDRAGOGIEK

Leerders word volgens Knowles (1980:43) beskou as in staat om verantwoordelikheid vir eie leergebeure te aanvaar. Die kernbegrip in hierdie verband is dat die volwassene selfrigtend is. Die volwasse leerder wil

deur andere gesien word as onafhanklik en selfbepalend.

Wanneer die volwassene dus 'n situasie ervaar waar hy/sy nie toegelaat word om onafhanklik en selfbepalend op te tree nie, ontstaan daar volgens Knowles (1980:34) 'n spanning tussen die volwassene se selfbegrip en die situasie wat hy/sy ervaar. Dit lei tot 'n onderbewuste gevoel van weerstand en woede. Die standpunt kan gehuldig word dat dit lei tot onproduktiwiteit aangesien die mens nie die geleentheid gegun word om sy potensiaal tot uiting te bring nie.

Die volwassene voel vry en selfbepalend (Van der Walt, 1989:53). Hierdie "vryheid" moet verstaan word as die individu se vermoë om te verander in ooreenstemming met veranderde omstandighede. Die mens besit hierdie vryheid in die hoogste mate, omdat hy oor die vermoë beskik om te leer. Van der Walt (1989:53) beklemtoon dan ook dat leer spontaan, selfgeïnisieerd en vry behoort te wees. Wanneer die volwasse leerder van hierdie vryheid ontnem word of wanneer die aanvaarding van medeverantwoordelikheid vir hulle eie leergebeure ontnem word, ontstaan weerstand, gebrek aan leer en 'n gevoel van gekrenktheid.

8.2.1 KERNBEGINSELS VAN DIE ANDRAGOGIE TEN OPSIGTE VAN

Die leerfasiliteerder

Met die klem op die leerder en die leergebeure gee die andragogie voorkeur aan die term leerfasiliteerder wanneer na die aanbieder verwys word. 'n Leerfasiliteerder kan beskryf word as die ideale helper wie se hulp toegespits is op die behoeftes, doelstellings en versoeke van die leerder (Van der Walt, 1989:54).

Die rol van die leerfasiliteerder kan soos volg uiteengesit word:

- * Die fasiliteerder skep die leerklimaat.
- * Hy help om die behoeftes en doelstellings van individuele groeplede duidelik te identifiseer.
- * Hy vertrou die leerder om daardie doelwitte wat vir die leerder betekenisvol is, self te implementeer. Dit is die motiveringskrag agter betekenisvolle leer.
- * Hy organiseer en stel die wydste reeks leerhulp-bronne beskikbaar.
- * Hy is een van die vele bronne. Ander leerbronne is byvoorbeeld medekursusgangers, vakkundiges, mediabronne en praktykervaring.
- * Hy luister, begryp, aanvaar en handel sonder om te eis en te beïnvloed. 'n Outokratiese atmosfeer veroorsaak onverskillige, apatiese, gevoellose konformiteit en daarom moet die leerfasiliteerder nie beveel, beheer, manipuleer en beïnvloed nie.

In dieselfde konteks moet die opleier of toesighouer in 'n maatskappy sy volwasse individue-in-indiensopleiding die geleentheid bied om te leer. Die opleier of toesighouer moet die klimaat skep waarbinne sy individu-in-indiensopleiding kan funksioneer. Wanneer 'n outokratiese leerklimaat heers, kan die volwassene nie sy potensiaal na vore bring nie, wat weer op sy beurt lei tot onproduktiwiteit.

Taak of probleemgesentreerde benadering tot die leergebeure

Die veronderstelling wat hier ter sprake is, is dat volwassenes leer ten einde 'n faset van hulle lewensituasie beter te kan hanteer. Volwassenes is volgens Knowles (1980:53) probleemgeoriënteerd of taakgeoriënteerd wanneer hulle in leeraktiwiteite betrokke raak.

Leerervarings word dus rondom werklike lewens-situasies, take of probleme georden sodat die belang van die betrokke leerinhoud vir die uitvoering van spesifieke take en die oplossing van spesifieke probleme, van meet af duidelik sal wees. Die volwassene leer dus omdat hy 'n behoefte het om sy huidige lewensprobleem of lewenstake beter te kan hanteer. Hy wil mōre toepas wat hy vandag geleer het. Die volwassene se tydperspektief is volgens Knowles (1980:36) een van die onmiddellike toepasbaarheid.

Die opleier of toesighouer van 'n maatskappy moet sy volwasse personeellede die geleentheid bied om irrelevante probleme self op te los. Die onder-geskiktes beskik oor die vermoë om slegs werkrelevante probleme op te los.

Sommige opleiers het die persepsie dat hul individue-in-indiensopleiding nie self werkrelevante probleme kan oplos nie. Dit gee aanleiding dat bestuurders baie outokraties optree en nie die geleentheid bied vir hul werknemers bied om te leer nie. 'n Situasië wat nou ontstaan, is dat die volwasse individue-in-indiensopleiding 'n traak-my-nie-agtige houding ontwikkel wat aanleiding gee tot onproduktiwiteit.

Leergereedheid

Daar word aanvaar dat volwassenes leergereed is wanneer hulle iets moet weet sodat hulle beter kan presteer, in 'n bepaalde faset van hulle lewe. 'n Volwassene is dus leergereed wanneer hy gereed is om dinge te leer wat hy nodig het of waaraan hy 'n behoefte het. In hierdie verband wys Van der Walt (1989:57) daarop dat veranderde lewensomstandighede en die noodsaaklikheid om daarby aan te pas 'n motive-ringskrag vir leer veroorsaak.

Die feit dat motivering vir leer tydens sommige periodes in die lewe van die leerder uitsonderlik hoog is, het belangrike implikasies ten opsigte van wat wanneer geleer word. Die konsep van leergereedheid word deur Knowles (1980:51) in verband gebring met die rolle van die volwassene. Die vereistes om verskillende rolle in die volwasse lewe uit te voer, verander voortdurend. Dit bring veranderende ontwikkelingstake teweeg en dus veranderende leergereedheid.

Die rol van ervaring

Volwassenes beskik oor 'n ryk bron van ervarings. Volgens Knowles (1980:50) identifiseer volwassenes hulleself deur hul ervarings. Volwassenes kry groot waarde uit hulle ervarings en voel as persone verwerp indien hulle ervarings nie gebruik of na waarde geskat word nie. As gevolg van uiteenlopende rolle wat volwassenes beklee, is dit noodsaaklik om hulle vorige ervaring as leerbron te benut. Kenmerkend van 'n volwasse leersituasie is dus geïndividualiseerde leer, waar erkenning verleen word aan die unieke identiteit van elke persoon.

Interne motiveerders

Knowles (1980:48) is van mening dat interne motiveerders of interne behoeftes in selfverwesenliking, kragtiger motiveerders is as eksterne motiveerders. Selfbeeld, erkenning, lewenskwaliteit, selfvertroue en selfaktualisering is daarom kragtiger motiveerders as byvoorbeeld 'n salarisverhoging of 'n hoër pos.

8.2.2 GEVOLGTREKING

Uit die voorafgaande uiteensetting van die vooronderstelling ten grondslag van volwasse leer, word aangeneem dat die volwasse leerder:

- * oor die vermoë beskik om selfbepalend op te tree
- * oor onbeperkte leerpotensiaal beskik
- * oor voortdurende veranderende leerbehoeftes beskik.

8.3 DIE ONDERLINGE VERBAND TUSSEN LEER BY VOLWASSENES EN FUNDAMENTELE ANDRAGOGIESE-ESSENSIES

LEERTEORETIESE BEGINSELS BY DIE VOLWASSENE	FUNDAMENTEEL ANDRAGOGIESE-ESSENSIES
<p>Leer vind plaas wanneer die leerder insien dat dit wat geleer, gedoen en beoefen moet word, 'n verwantskap het met die praktyk.</p> <p>Leerdere raak betrokke as hulle weet wat hulle moet leer.</p> <p>Skep leerklimaat wat leer bevorder.</p>	<p>In die lewensopvattingstruktuur word voorrang gegee aan dit waaraan volwassenes waarde heg. Dit word gerangskik in volgorde van dit waaraan die leerder die meeste waarde heg tot waaraan hy die minste waarde heg. 'n Keuse word gemaak vir dit wat kenmerkend is van sy mense en word as "sinvol vir my" aanvaar. Dit wat as mees waardevol beskou word, word in die middelpunt gebring gepaard met 'n vereniging van dit wat minder waardevol is.</p>
<p>Wek belangstelling by leerdere deur 'n omgewing te skep waarbinne vorige ervarings sinvol aangewend word.</p> <p>Leergereedheid is taakgerig met die oog op probleemoplossing.</p> <p>Leerdere raak betrokke as hulle moet leer en die verband tussen teorie en praktyk insien.</p> <p>Postiewe terugvoer dien as aansporing tot leer.</p>	<p>'n Vertrouensverhouding moet tussen leerder en volwassene geskep word. 'n Werkomgewing waar die mens tuis, gelukkig en op sy gemak is, moet vir hom geskep word. 'n Persoonlike nabyheid moet geskep word. Die mens is altyd op die toekomstgerig (temporaliteit). Wat hier in gedagte gehou moet word is dat die mens 'n aktiewe deelnemer moet wees in die daarstelling van waardevolle bedrywighede. Wanneer hierdie aspek ontbreek, sal sinvolle leer en die bemeestering van die werklikheid nie bereik word nie.</p>

LEERTEORETIESE BEGINSELS BY DIE VOLWASSENE	FUNDAMENTEEL ANDRAGOGIESE-ESSENSIES
<p>Neem ervaring van leerder in ag, gee aandag aan oriëntering tot leer en skep leeromgewing wat leer bevorder.</p> <p>'n Struktuur moet geskep word waar die leerder kan deelneem aan leeraktiwiteite en waar hy verantwoordelikheid kan opneem.</p>	<p>Omdat die mens self-iemand-wil-wees, moet dit in samehang met vryheid gesien word. Hierdie vryheid beteken om toegeneë te wees sodat die mens sy volle potensiaal kan verwerklik. Hierdie vryheid moet ook gesien word in samehang met verantwoordelikheid. Die mens moet gesag erken en dit gehoorsaam. Die opneem van verantwoordelikheid lei daartoe dat die mens hom as persoon aanvaar en sy menslike waardigheid beklemtoon.</p>

9 DIE ONDERLINGE VERBAND TUSSEN LEERWYSE-ESSENSIES BY DIE VOLWASSENES EN ANDRAGOGIESE-ESSENSIES

ANDRAGOGIESE-ESSENSIES VAN MENSWEES	ANDRAGOGIESE LEERWYSE-ESSENSIES
<p>Die mens is op soek na kennis. Hy wil die werklikheid beheers en hy is op soek na betekenis wat hy sy eie kan maak.</p> <p>Die werknemer wil in-betekenis-wêreld-wees.</p> <p>Die volwassene wil gelei word na singewing. Elke individuele persoon is verantwoordelik daarvoor om die wêreld vir homself betekenisvol te maak. Die mens is geen geïsoleerde wese sonder die ander nie, want hy is synde in die wêreld van medemenslikheid as medebetrokkene.</p>	<p>Leer vind plaas wanneer die volwassene insien dat dit wat geleer word, 'n verwantskap het met die praktyk. Volwassenes raak betrokke as hulle weet wat om te leer.</p> <p>Stimuleer die werknemer deur 'n omgewing te skep waarbinne vorige ervarings sinvol aangewend kan word. Leergesentreerdheid is taakgerig met die oog op probleemoplossing. Die volwassene raak betrokke wanneer die verband tussen teorie en praktyk ingesien kan word. Die werknemer is bereid om inligting in te win deur sy hulpbronne te gebruik.</p>
<p>Die volwassene se verlede, hede en toekoms omvat mekaar. By die mens is daar 'n verlange na bykomende dinge terwyl sy toekoms die werklike voltooiing van sy verlede is.</p>	<p>Neem ervaring van volwassene in ag en skep leeromgewing wat leer bevorder. Skep struktuur vir werknemerdeelname en verantwoordelikheid. Volwassene leer om die werklikheid te beheer.</p>

ANDRAGOGIESE-ESSENSIES VAN MENSWEES	ANDRAGOGIESE LEERWYSE-ESSENSIES
<p>Volwassenheid word gekenmerk deur selfbegrip. Menswees is onlosmaaklik verbonde aan vryheid tesame met verantwoordelikheid sodat die mens nuwe dinge kan skep en ontwikkel. Die individu-in-indiensopleiding is iemand wat vir homself kan dink, besluite kan neem, redeneer en probleme kan oplos, weens die feit dat hy self iemand is en wil wees.</p>	<p>Beklemtoon verantwoordelikheid vir leer. Die geleentheid vir kreatiwiteit word geskep. Die ontwikkeling van self word benadruk.</p>

10 GEVOLGTREKKING EN EVALUERING

Die leerdergesentreerde benadering wat deur die andragogie as onderliggende beginsel uitgespel word, kan sonder teenspraak van die humanisties leerteoretiese beginsels geskei word. Die onderliggende filosofie word egter binne die raamwerk van volwasse-onderrig met die oog op menslike hulpbronontwikkeling breër gesien as blote selfaktualisering van die individu (Lessing en Simpson, 1991:3). Omdat die andragogie baie op die wording van die mens ingestel is, gaan dit ook om die ontwikkeling van die individu se persoonlike doelwitte in samehang met 'n hele aantal ander veranderlikes wat uit die individu se ervaringswêreld 'n rol speel.

Leergebeure by kinders en volwassenes is albei gefundeer in essensies van menswees. Die operasionalisering daarvan verskil egter in die mate wat volwasseheid bereik is. Indien kenmerke van volwasseheid in ag geneem word by leerhandelinge, is dit duidelik dat volwassebegeleiding anders ingeklee moet word as kinderbegeleiding.

Vanuit die voorafgaande navorsing is dit duidelik dat daar slegs wordingverskille is tussen kindessensies en volwasse-essensies. Die wyse van operasionalisering sal dus noodwendig van mekaar verskil.

11 BEVINDINGE IN HIERDIE HOOFSTUK

11.1 GESTELDE PROBLEME

Dit het duidelik na vore gekom dat die andragogiese-leerbeginsels nie doelbewus in die nie-formele onderwyssektor toegepas word nie. Tans word algemene leerbeginsels op die volwassene in die sakesektor toegepas. Die bestuurder as opleier, wat sy individue-in-diensopleiding moet lei, besit nie oor die grondige kennis aangaande die mens in totaliteit nie. Die opleier beskik slegs vakkundige kennis en nie oor die mens in totaliteit nie.

11.2 HIPOTESE

As andragogiese-leerbeginsels in die sakesektor toegepas word, sal dit sinvolle leer meebring gepaard met verhoogde produktiwiteit.

11.3 OPLOSSING

Die andragogiese begeleidingkategorieë moet geïmplementeer word in die sakesektor. Die bestuurder as opleier moet die eerste persoon wees wat die andragogiese-kategorieë toepas en 'n leefwyse maak. Die andragogiese-leerbeginsels moet in die daaglikse leefwyse opgeneem word en moet deel vorm van die maatskappy se strategie en kernwaardes.

11.4 VOORUITSKOUING

Die navorser gaan poog om te bewys dat die andragogiese-leerbeginsels en andragogiese-essensies wel ontologies gefundeer kan word en dat dit prakties geïmplementeer kan word in die sakesektor. Om dit wetenskaplik te bewys, gaan die navorser dr J C Hall (Menslike Hulpbronne verteenwoordiger by die Amerikaanse Regering) se teorie soos gefundeer in die andragogiese begeleidingskategorieë gebruik word om aan te toon dat die andragogiese-leerbeginsels en andragogiese-essensies wel aangewend kan word in die sakesektor om 'n harmonieuse eenheid tussen mens, medemens en arbeid te bevorder.

HOOFSTUK 3

BEVOEGDHEID AS 'N STREWE NA UITNEMENDHEID

1 INLEIDING

Bestuurs- en opleidingtegnieke se begronding word dikwels nie andragogies gefundeer nie. 'n Belangrike aspek van menswees, naamlik die vermoë tot uitnemendheidsbegeleiding, word nie binne die georganiseerde arbeidsmark ten volle benut nie. Die bestuurder as opleier se opleierstyl binne die georganiseerde arbeidsmark, is dikwels in die lig van andragogiese-kriteria, negatief gerat en neem nie die ondergeskikte se strewe na uitnemendheid ten volle in ag nie (Hersey en Blanchard, 1988:60). Die vraag word nou gevra, wat sal gebeur as die ondergeskikte die geleentheid gegun word om sy strewe na uitnemendheid ten toon te stel?

2 HARWOOD MANUFACTURING CORPORATION (1930) - 'N VOORBEELD VAN ANDRAGOGIESE-BEGELEIDING IN DIE PRAKTYK

'n Maatskappy wat stappe geneem het om die andragogiese-essensies naamlik, self-iemand-wees, in-betekenis-wêreld-wees, temporaliteit en medesyn as 'n lewenswyse te aanvaar, was die Harwood Manufacturing Corporation (Hall, 1988:18 - 25).

Dié klerrefabriek is geleë in die dorp Marion in die staat Virginia, VSA. Die maatskappy se produktiwiteit was baie laag en die bestuur het op eie toedoen baie

verandering aangebring. Alhoewel die personeelle in die maatskappy die bestuursveranderinge begryp het, het die personeelle se produktiwiteit steeds gedaal. Produktiwiteit was 50% per uur onder standaard. Die moraal van die werknemers het ook drasties gedaal. Baie van die werknemers wat in diens geneem is, was afkomstig vanuit die landelike gebied en die meerderheid van die mense was ongeskoold en het ook nie juis vorige ondervinding gehad van 'n klerefabriek nie. Bestuur het die volgende persepsies gehad vir die onproduktiwiteit wat in die maatskappy geheers het:

- i) Werknemers was ongeskoold,
- ii) daar was vyf vrouens vir elke man en volgens bestuur kan vrouens nie die druk hanteer nie en
- iii) die gemiddelde ouderdom was 23 jaar en dit was volgens bestuur te jonk om produktief te kan wees.
- iv) Die bestuurders as opleiers het gedink dat die omstandighede waarin die individue-in-indiensopleiding gewerk het, nie gunstig was nie. Hulle het onmiddellik aksie geneem en musiek oor die luidsprekers begin speel, kleedkamers is verbeter, ruskamers is gebou en rekreasieprogramme vir die werknemers is deur die maatskappy geborg, salarisse is verbeter en werknemerverhoudinge is as gunstig verklaar. Die paradoks was dat produktiwiteit steeds afgeneem het.

Dr J French, 'n bedryfsielkundige, is ingeroep om die maatskappy te help om dié produktiwiteit te verhoog. Hy het die individue-in-indiensopleiding in drie groepe verdeel. Aan groep een het hy vertel hoekom

daar veranderings in die maatskappy gaan kom en hoekom dit nodig is. Die produksiebestuurders het aan die werknemers die nuwe werkmodes en prosedures verduidelik. Aan die operateurs is die geleentheid gegun om vrae te stel en vinnige antwoorde is aan hulle verskaf. Aan groep twee is gevra om verteenwoordigers na bestuurders as opleiers toe te stuur om met hulle te gesels rakende die nuwe veranderings. Die groepleier het dan teruggekeer na die werknemers toe en aan hulle voorgesê wat die bestuurders as opleiers aan hulle gekommunikeer het. Groep drie het die geleentheid gehad om saam met die opleierspan die nuwe veranderings te bespreek en konsensus daarvoor te verkry.

2.1 BEVINDINGS

Die resultate wat verkry is uit die eksperiment was die volgende:

Groep een se produktiwiteit het met 35% afgeneem gedurende die eerste maand van eksperimentering. Verder was daar geen samewerking nie. Moraal van die personeellede was laag gewees en 9% van hulle het bedank.

Groep twee het die nuwe metodes wat geïmplementeer is baie vinnig geleer en hulle moraal was hoog. Produktiwiteit het binne 14 dae die normale punt bereik wat gestel is om wins te maak. Nie een van die personeellede het bedank nie.

Groep drie het teen die tweede dag reeds die normale produktiwiteitspunt bereik wat vir hulle gestel is en produktiwiteit was gou 14% hoër as wat dit ooit was. Geen werknemers het bedank nie, en die moraal van die werknemers was bo-verwagting hoog (Hall 1988:17 - 26).

2.2 GEVOLGTREKKING

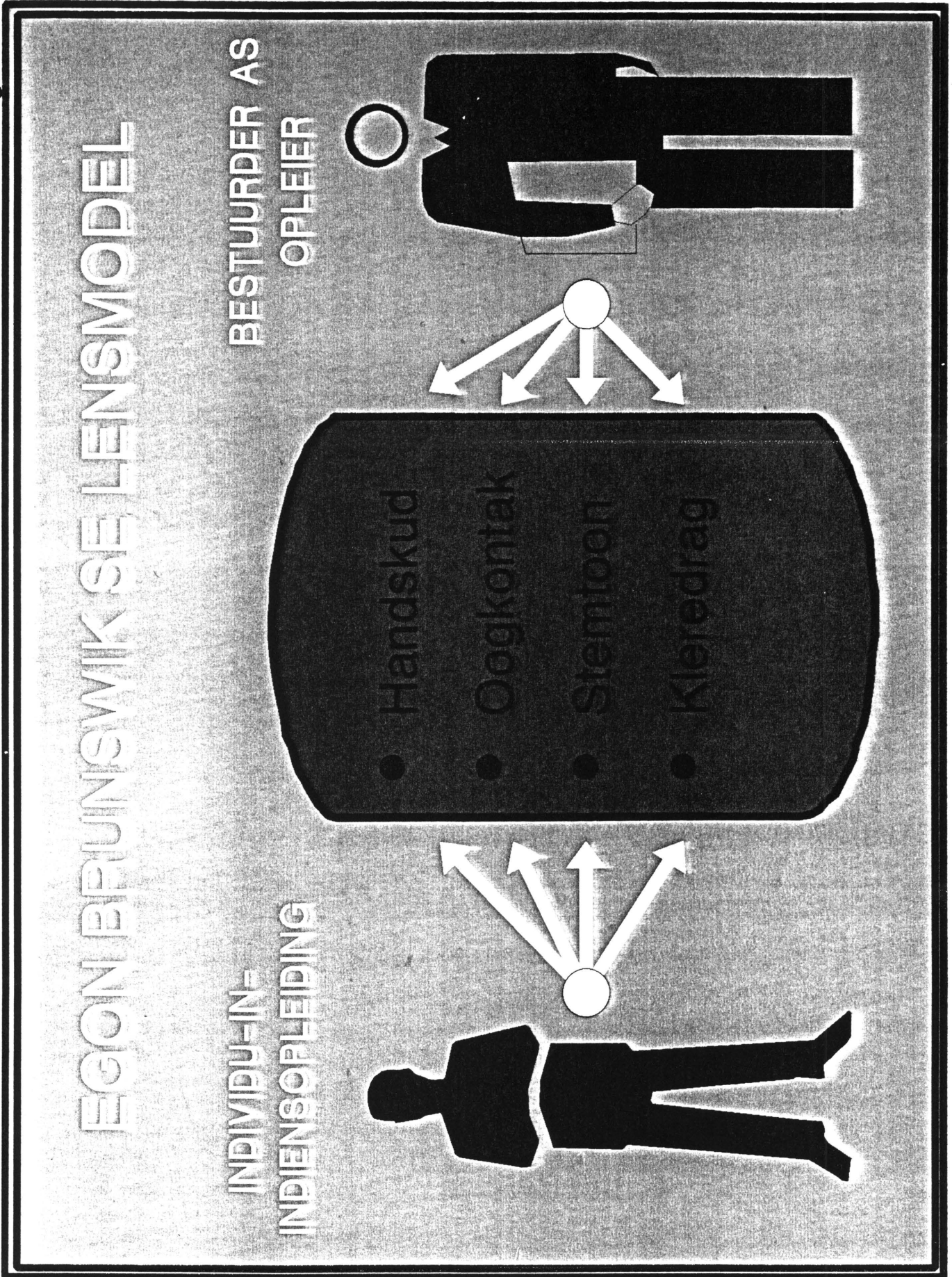
Die bestuurders as opleiers van die Harwood-maatskappy het tot die slotsom gekom dat werknemers nie as robotte gesien en hanteer moet word nie, maar 'n wese in eie reg is en iemand wat iemand wil wees en wat iemand wil word (Hall 1988:26). Van daardie oomblik af het Harwood se opleierspan van die standpunt uitgegaan dat mense deur andragogiese-gefundeerde bestuursbegeleidingsprogramme gemotiveer kan word om uitmuntende werke te lewer wat tot die voordeel van die maatskappy sal strek. Indien andragogiese-gefundeerde essensies binne die kader van die arbeidsverhoudinge geïgnoreer word, sal dit lei tot negatiewe gedragpatrone.

2.3 PERSEPSIES VAN BESTUURDERS AS OPLEIERS, TEN OPSIGTE VAN SY PERSONEELLEDE

Die rede hoekom Harwood se bestuurders as opleiers sekere persepsies gehad het rakende sy individue-in-indiensopleiding kan saamgevat word in Egon Brunswik se lensmodel (Figuur 1) (Hall, 1988:8).

Die bestuurders as opleiers het sekere persepsies rakende sy personeel. Wanneer die bestuurder as opleier sy personeel groet en hy hou van 'n stewige handdruk, maar die betrokkenes se handdrukke is slap, sal die opleier die persepsie hê dat sodanige persone karakterloos is en nie die vermoë besit om produktief te werk nie. Die opleier kyk met ander woorde deur 'n lens na die betrokke personeel. Dit beïnvloed sy uitkyk en lewensfilosofie rakende die hantering van sy personeel (Hall, 1988:8). Dit geld ook vir byvoorbeeld oogkontak. Die opleier se persepsie is dat as sy personeel met hom wil kommunikeer, moet die persoon hom in die oë kyk. Dit wys vir hom dat die betrokke

Figuur 1



eerlik is. Vermyding van oogkontak word geïnterpreteer as oneerlikheid. Wanneer die stemtoon sag is, gaan dit gepaard met 'n persepsie dat die persoon saggeaard en maklik oorreedbaar is en geen standpunt kan huldig nie.

Opvallende byderwetse kleredrag skep 'n persepsie dat die personeellid dominerend is. Hierdie lens waardeur bestuur kyk en mense beoordeel - hetsy goed of sleg - het 'n groot invloed op produktiwiteit. Die opleier se wyse van beoordeling blyk dus subjektief te wees. Dit is gerig op die waarneembare, soos oogkontak, handdruk, stemtoon en kleredrag. Die persepsie wat gevorm word, berus op tradisionele vooroordele en dit bepaal dan ook houdinge en beïnvloed verwagtinge.

Vanuit 'n andragogiese perspektief blyk dit dat bestuurders se opvattinge oor sy werknemers in die algemeen deur tradisionele opvattinge ingeklee word. Dit moet aanvaar word dat in-betekenis-wêreld-wees en historisiteit as daseins-kategorieë heenwys na die mens se inherente vermoë tot prestasie. Om die bostaande te onderskryf, huldig Hall 'n produktiwiteits-teorie wat juis gefundeer is in die erkenning van die menslikheid van die mens (sien figuur twee).

Die mens as sodanig het die inherente vermoë om te doen wat nodig is om as behoorlike mens gereken te word (Hall, 1980:30). Vanuit sy menswees is die werknemer in staat tot die aanvaarding van volle verantwoordelikheid. Die tragedie is dat sommige opleiers wat in beheer van instansies is, nie glo dat personeellede 'n inherente behoefte het om goed te presteer nie.

Die mens word elke dag by die huis, vergaderings en sportvelde gekonfronteer met probleme wat hy moet

Die Verhouding Tussen Individuele Bevoegdheid en Maatskappy Produktiwiteit

$$\text{Produktiwiteit} = f \left(\begin{array}{l} \text{menslike innerlike} \\ \text{strewe na} \\ \text{uitnemendheid} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{voorwaardes vir} \\ \text{uitnemendheid} \end{array} \right)$$

oplos. As die mens dan buite die werkkonteks probleme kan hanteer en oplos, hoekom word hy die minimum geleentheid gegun om probleme in die werkplek op te los? Die oorgrote meerderheid van mense in maatskappye wil demonstreer dat hulle bevoeg is om uitnemende werk te lewer (Hall, 1988:30).

2.4 **EKSPRESSIE VAN DIE MENSLIKE POTENSIAAL**

Mense kan slegs uitmuntende werk lewer wanneer hulle goed oor hulself as individuele mense voel (Hall, 1988:200 - 210). Mense moet 'n positiewe selfbeeld ten opsigte van hulself hê. Die werknemer moet selfkennis verbeter, veral kennis oor hoe hy op die beste moontlike wyse kan bydra tot verwerkliking van die hoogs waardevolle. Volwassenheid word gekenmerk deur 'n hoë mate van selfbegrip en om werklik mens te wees beteken om verantwoordelikheid op te neem (Landman, et al, 1982:39). Die ondergeskikte wil bewys dat hy wel bevoeg is om sinvolle werk te verrig en dat hy self-iemand-is met 'n eiesoortige karakter wat kan dink en probleme sinvol kan oplos. Alle mense wil dinge doen sodat hulle goed oor hulself kan voel (Hall, 1988:39).

Paul Hersey en Ken Blanchard (1988:43) sê die volgende rakende die mens se strewe na uitnemendheid: "One of the main springs of action in a human being is a desire for competence. People with this motive don't wish to wait passively for things to happen; they want to be able to manipulate their environment and make things happen." Hieruit kan dus afgelei word dat daar 'n sinvolle verband is tussen die verwerkliking van andragogiese-essensies en produktiwiteit. Die volgende tabel is voorbeelde van 'n moontlike sintesering tussen arbeidverrigting en andragogiese-essensies.

2.4.1 DIE SINTESE TUSSEN ARBEIDSVERRIGTING, ANDRAGOGIESE-ESSENSIES EN DIE OPERASIONALISERING DAARVAN WORD DEUR MIDDEL VAN DIE VOLGENDE TABEL GEÏLLUSTREER.

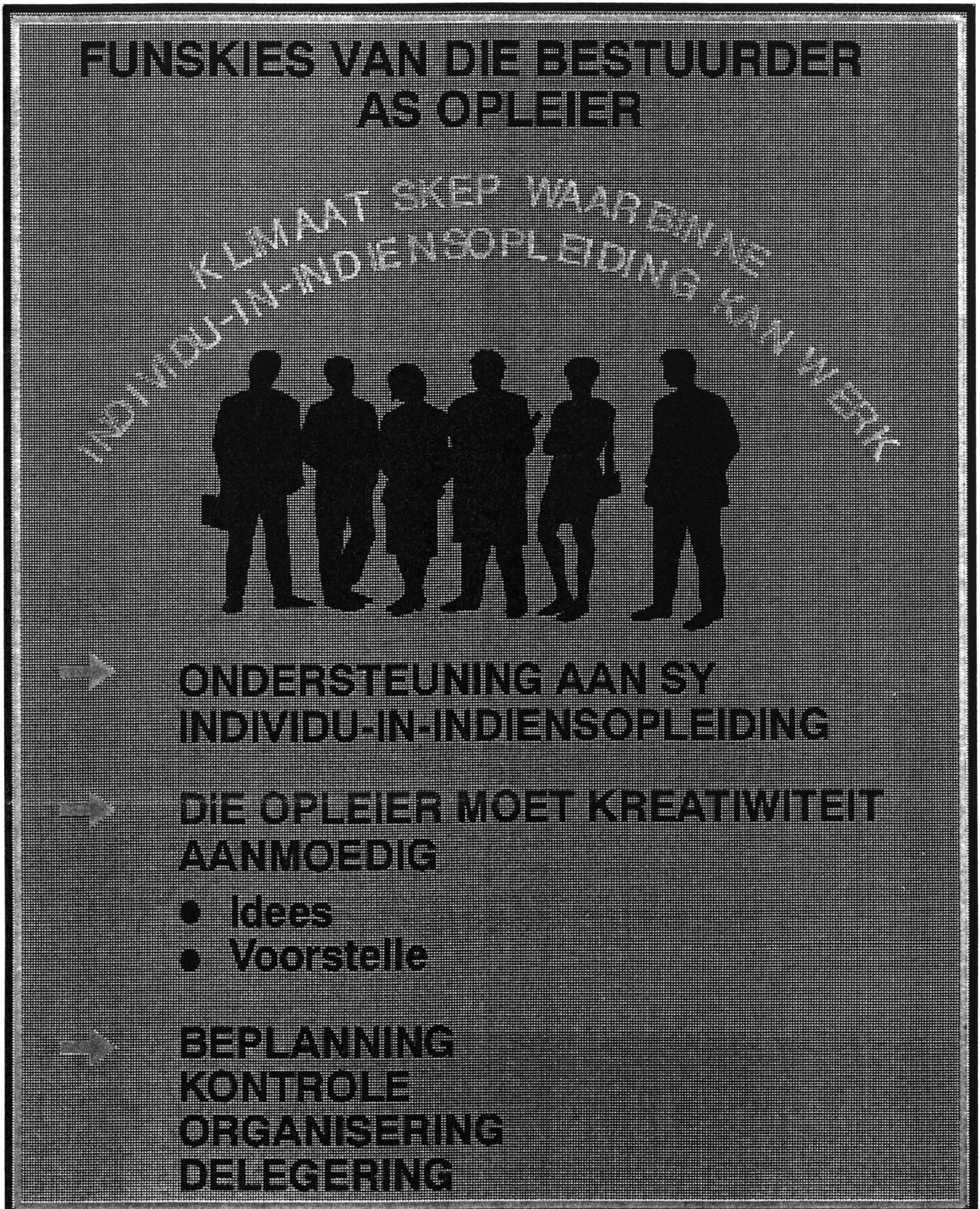
ARBEIDSVERRIGTING	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES	OPERASIONALISERING
1 Sweiswerk	<ul style="list-style-type: none"> - Self-iemand-wees - Medesyn 	Die personeellid verrig die sweiswerk omdat hy dit wil en kan doen en hy trots is om dit te doen. Hy het self gekies om 'n sweiser te wees. Verder werk hy saam in 'n span om die nodige pype en installasies te sweis.
2 Strategiese beplanning	<ul style="list-style-type: none"> - Temporaliteit - In-betekenis-wêreld-wees 	Die bestuurder as opleier beplan sy werkaktiwiteite vir die toekoms in die lig van geldige besigheidsbeginsels. Die ondergeskikte verrig ook die taak om te bewys dat hy ook 'n bydrae gemaak het vir die voortbestaan van die maatskappy en samelewing.

Die bestuurder as opleier se funksies word skematies voorgestel in figuur 3.

2.4.2 OM 'N VERGELYKING TUSSEN DIE OPLEIER SE FUNKSIES EN DIE ANDRAGOGIESE-ESSENSIES AAN TE TOON, WORD DIT AS VOLG GETABULEER.

FUNKSIE VAN BESTUUR	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES	OPERASIONALISERING
1 Klimaat skep waarbinne individue-in-diensopleiding kan werk.	<ul style="list-style-type: none"> - Medesyn - Saam waag met moed 	Die opleier moet saam met die werknemer soek na dit wat werklik betekenisvol is.
2 Ondersteuning aan sy individue-in-diensopleiding.	<ul style="list-style-type: none"> - Medesyn - Dankbaarheid vir geborgenheid 	Die opleier moet met dapperheid en selfs onverskrokkenheid saam met diegene wat die voorbeeld stel, gekies word vir die behoorlike en gehandel word in die lig van die behoorlike. Aanvaardingessensies moet verwerklik word.

Figuur 3



FUNKSIE VAN BESTUUR	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES	OPERASIONALISERING
3 Die bestuurder as opleier moet kreatiwiteit aanmoedig.	<ul style="list-style-type: none"> - Temporaliteit - Ontwerp en ontplooiing van inherente vermoëns - Operasionalisering van kundigheid 	Die werknemer verwag hulp van die opleier om in beweging te kom in die rigting van die toekoms. 'n Begeerte om nie in die verlede te wil leef of om tevrede te wees met dit wat tot vandag toe bereik is nie, maar om steeds te bly verbeter.
4 Beplanning Kontrole Organisering Delegering	<ul style="list-style-type: none"> - Temporaliteit - Medesyn - Self-iemand-wees - Saam waag met moed - Geborgenheidbelewing - Belewing van vryheid tot verantwoordelikheid 	Die bestuurder as opleier moet saam met personeellede werksaamhede beplan sodat verbondenheid verkry kan word ten opsigte van die werk wat verrig moet word. Organisering, kontrole en delegering kan dus maklik plaasvind omdat die werknemers weet wat van hulle verwag word. Personeellede sal hulself in groepe organiseer om selfkontrole uit te oefen oor die werk wat verrig is.

3 BEVOEGDHEIDSVERDUISTERING

Bevoegdheidsverduistering kan plaasvind indien die andragogiese-essensies nie in die werksituasie in ag geneem word nie. Sommige personeellede leer om passief te wees en kom onbevoeg voor weens die feit dat die bestuur die persepsie huldig dat werknemers onbekwaam is. Navorsing het getoon dat 80% van bestuurders die persepsie huldig dat werknemers lui is en nie strewe na uitnemendheid nie (Hall, 1982:42). Navorsing het ook aangetoon dat 85% van alle produktiwiteitsprobleme bestuursmatig is deurdat opleiers nie die andragogiese-kategorieë in ag neem nie (Hall, 1982:73). Volgens Hall (1982:45) wil die meeste volwassenes (ongeveer 90 %) uitmuntende werk lewer.

Die volwassene se inherente strewe na uitnemendheid en bevoegdheid sal nooit tot uiting kom as dit nie geondersteun en aangemoedig word nie. Die volwasse individu is bevoeg om uitmuntende werk te lewer indien hy andragogies ondersteun word. As die bestuurder as

opleier die klimaat skeep waarbinne die volwasse mens se potensiaal tot uiting kan kom, sal kreatiwiteit volg.

Binne die georganiseerde werksituasie word die mens se vaardighede, inisiatief en energie nie ten volle gebruik nie (Hall, 1988:49). Die rede hiervoor is die ontkenning van die andragogiese. Die bestuurder as opleier ontmoedig strewe na uitnemendheid wanneer personeellede nie begelei word om te wees wat hulle behoort te wees nie, naamlik behoorlike volwassenes. Indien die andragogiese ontken en vervang word deur mensweesverduisterende momente van die kapitalisme en pragmatisme of ander ideologieë wat slegs ingestel is op produktiwiteit en gerig op wins sal die bestuur nie doeltreffend kan funksioneer nie.

4 WAARDES VAN DIE INDIVIDU TEENOR WAARDES VAN DIE MAATSKAPPY

Wanneer personeellede by 'n nuwe organisasie aansluit wat die andragogiese-essensies ignoreer, word die volwassene onmiddellik in situasies geplaas waarin hulle nie juis 'n keuse kan uitoefen nie.

Wanneer 'n keuse gemaak moet word vir die werknemer om sy beste te lewer of om koste-effektief te wees, wen koste-effektiwiteit elke keer. Wanneer 'n verdere keuse gemaak moet word tussen 'n taak beter te doen of dit te doen volgens 'n voorgelegde en vaste prosedure, wen vasgestelde prosedures elke keer (Hall, 1988:51). Die volwassene leer baie vinnig en kom tot die slotsom dat die maatskappy nie hulle potensiaal nodig het nie. Die status quo word dan gehandhaaf. Produktiwiteit word hierdeur ingeboet. Die bestuurder as opleier maak dit al hoe moeiliker vir die mense om goed oor hulle self en die werk te voel. Personeellede gee moed op om verder te probeer.

Dié maatskappye neem nie die andragogiese-essensie naamlik "self-iemand-wees" in ag nie. Die mens word in 'n drukgang geplaas om die maatskappy se reëls en prosedures te volg en te gehoorsaam. Personeellede kom met sekere verwagtings, idees en voorstelle werk toe, maar weens die feit dat die maatskappy nie die reg erken dat elke mens "iemand-wil-wees" nie, word die volle potensiaal van die mens nie raakgesien, ontplooi en in funksie gestel nie.

5 DIE WETENSKAPLIKE FUNDERING VAN DR HALL SE PRODUKTIWITEITSTEORIE

5.1 INLEIDING

Dr Hall het verskillende teorieë geneem wat handel oor menslike aktiwiteite en gedrag, dit gekombineer en uit hierdie kombinasie van teorieë sy produktiwiteits-teorie geformuleer. Uit hierdie produktiwiteitsteorie het dr Hall 'n vraelys ontwikkel wat 40 vrae insluit.

Hierdie gedragsteorieë wat deur dr Hall geneem is om sy produktiwiteitsteorie te formuleer, was die volgende:

5.1.1 DOUGLAS MCGREGOR SE X- EN Y-TEORIE

Volgens McGregor het die bestuurder as opleier sekere voorkeure hoe hy sy personeellede wil oplei, bestuur en hanteer. Die bestuurder as opleier kies sekere bestuurspraktyke wat vir hulle op die gegewe tydstip die beste voordeel sal wees. Daar is twee bestuurspraktyke wat volgens McGregor onderskei kan word. Dit is naamlik die x- en y-bestuurspraktyke (Paul Hersey, et al, 1988:54).

Die karaktereienskappe van teorie x is: (Schein, 1980:53).

INDIVIDUE-IN-INDIENSOPLEIDING	BESTUURDERS AS OPLEIERS
<ul style="list-style-type: none"> - Individue-in-indiensopleiding wat lui is en nie van werk hou nie. - Individue-in-indiensopleiding is selfgesentreerd en vermy verantwoordelikhede. - Volwassenes wil in 'n sekere rigting gelei word. - Werknemers is natuurlike gekant teen veranderinge. 	<ul style="list-style-type: none"> - Opleiers behandel mense soos masjinerie. - Opleiers straf individue-in-indiensopleiding wat foute maak. - Bestuurders gee volledige instruksies hoe die werk verrig moet word. - Opleiers neem al die besluite. - Bestuurders lê klem op finansiële vergoeding. - 'n Werkroetine word deur die opleiers gehandhaaf.

Karaktereienskappe van teorie y: (Schein, 1980:68).

INDIVIDUE-IN-INDIENSOPLEIDING	BESTUURDERS AS OPLEIERS
<ul style="list-style-type: none"> - Personeellede hou daarvan om sinvolle werk te verrig. - Personeellede is kreatief. - Werknemers wil goeie werk lewer en wil lojaal wees ten opsigte van die maatskappy. - Werknemers wil kontrole uitoefen oor hulle eie werk. - Werknemers wil betrek word in besluitneming. - Werknemers is op soek na nuwe geleenthede om te leer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Opleiers erken en respekteer elke individu. - Bestuurders het vertroue in hulle individue-in-indiensopleiding en leer uit vorige foute. - Opleiers is op soek na nuwe geleenthede vir sy personeellede. - Bestuurders neem kennis van wat personeellede verwag van hulle werk. - Opleiers is op soek na nuwe metodes om sy personeellede se werk meer interessant te maak. - Bestuurders gee sy personeellede die geleentheid om sy werk te verrig hoe sy ondergeskiktes dit sien.

Verskeie studies het getoon dat 85 % van personeellede wat in 'n maatskappy werksaam is, teorie y-aanhangers is (Hall, 1984:8). Dr Hall baseer ook sy produktiwiteitsteorie op McGregor se y-teorie.

Area 1 - Die arena

Die area word gekenmerk deur geen onbekende nie. Inligting word vrylik met mekaar gedeel. Dit is die area waar werk produktief verrig word.

Area 2 - Blinde kol

In die area verkeer die individu in die donker, omdat hulle nie weet wat die ander weet nie.

Area 3 - Die fasaad

In die area word inligting wat individue van mekaar af weet, weerhou. Dit word gedoen uit selfbeskerming, maar dit veroorsaak spanning en frustrasies onder mekaar.

Area 4 - Die onbekende

In die area is inligting beskikbaar maar niemand is bewus daarvan nie. Wanneer hierdie inligting aangewend word, sal dit lei tot toereikende kommunikasie en verhoogde produktiwiteit.

Produktiewe verhoudings vereis effektiewe verkryging van persoonlike inligting. Dit beteken dat die arena die dominante area moet wees vir effektiewe verhoudings (Hall, 1984:13). Die grootte van die arena kan beheer word deur inligting vryelik beskikbaar te stel of dit te weerhou.

Twee persoonlike handelinge is beskikbaar om die arena te beheer (Hall, 1984:13).

*** Blootstelling**

Die handeling kan gebruik word om die arena afwaarts te vergroot. Die arena sal vergroot word as afwaarts beweeg word en die fasaad word kleiner. Dit vereis dat inligting waaroor beskik word met ander gedeel word.

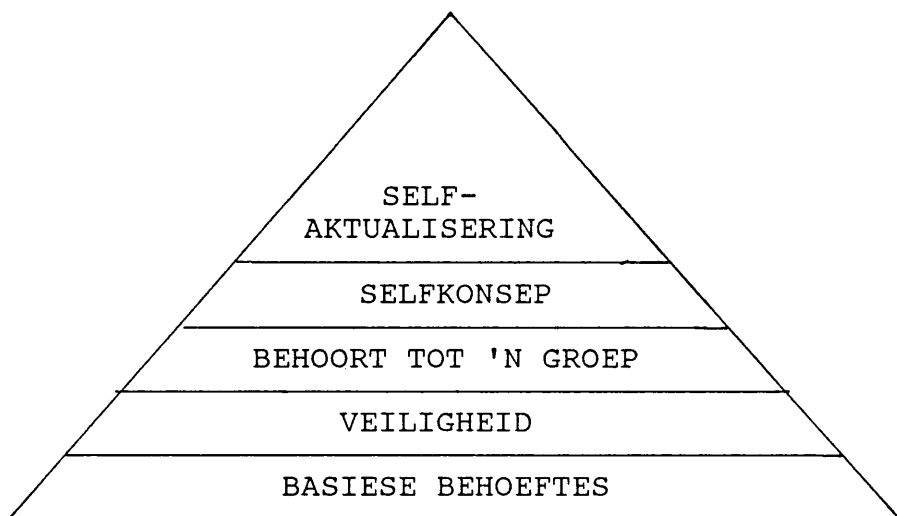
* **Terugvoering**

'n Ander handeling om inligting van ander te bekom is om terugvoering te verkry. Om terugvoering te verkry vergroot die mens die arena en die blinde kol se area word verklein. Die bekende wat die mens self weet, vergroot deur wat aan die ander bekend is.

5.1.3 DIE BEHOEFTE-ORDE HIËRARGIE VAN ABRAHAM MASLOW TESAME MET FREDRICK HERTZBERG SE HIGIËNE- EN MOTIVERINGSMODEL

Dit kan geargumenteer word dat bestuurders hulle energie mors om personeellede te motiveer, want hulle kan nie. Dit beteken nie dat werknemers nie gemotiveer kan word nie - dit beteken dat die werknemers klaar gemotiveerd is (Hersey, et al, 1988:64).

Volgens Maslow is daar vyf basiese behoeftes wat bevredig moet word by die mens, naamlik basiese behoeftes, veiligheid, behoort tot iets, selfkonsep en selfaktualisering (Hersey, et al, 1988:32 - 44). Dit kan weergegee word deur 'n piramide wat die hiërargiese vlakke aantoon wat eerste bevredig moet word voordat daar na die volgende vlak beweeg kan word (Schein, 1980:86).



- * Basiese behoeftes byvoorbeeld voedsel, behuising, klere, gereedskap, opleiding en salarisse
- * Veiligheidsbehoeftes byvoorbeeld sekuriteit, beskerming, werkstandaarde, werkbyvoordele en posbeskrywings
- * Behoort tot 'n groep byvoorbeeld om deel te wees en aanvaarbaar te wees vir die groep, unievertewoordiging en spanwerk
- * Selfkonsep is byvoorbeeld om erkenning te kry, bevoegdheid, postitel, meriete-aansporing ensovoorts, ten toon te stel
- * Selfaktualisering is byvoorbeeld om die mens se eie potensiaal te ontwikkel en daarmee saam, kreatief te wees.

5.1.4 HERTZBERG EN WERKBEVREDIGINGTEORIE

Maslow se teorie oor motivering ondersteun Hertzberg se teorie oor werkbevrediging. Hertzberg het verskillende mense ondervra oor wanneer is hulle gelukkig by die werk en wanneer nie. Hertzberg het twee verskillende response ontvang (Hall, 1984:23). Hertzberg onderskei tussen faktore wat personeellede by die werkplek gelukkig en ongelukkig maak en noem die faktore higiëne- en motiveringsfaktore (Schein, 1980:86).

HIGIËNE-FAKTORE	MOTIVERINGSFAKTORE
- Salarisse	- Geleenthede vir verbeterings
- Byvoordele	- Verantwoordelikheid
- Sekuriteit	- Erkenning
- Fasiliteite	- Bevorderings
- Maatskappy-werkprosedures	- Persoonlike groei
- Organisasiestrukture	- Aanvaarding
- Administrasie	- Geleentheid om te faal
- Bestuurstyle van toesig-houers	- Die werk self

Die skaalwaarde van "9" dui maksimale belangstelling vir beide produksie en werknemers.

Blake en Mouton onderskei tussen 5 opleierstyle naamlik: (Hall, 1984:31)

9/1-opleierstyl: Dit is 'n taakgeoriënteerde opleier. Die opleier lê baie klem op produksie en toon min belangstelling in sy volwassenes. Die opleier tree outoritêr op. Hy hanteer sy volwassenes volgens die x-teorie, sy arena is ongebalanseerd, en die opleier plaas baie klem op die higiënefaktore.

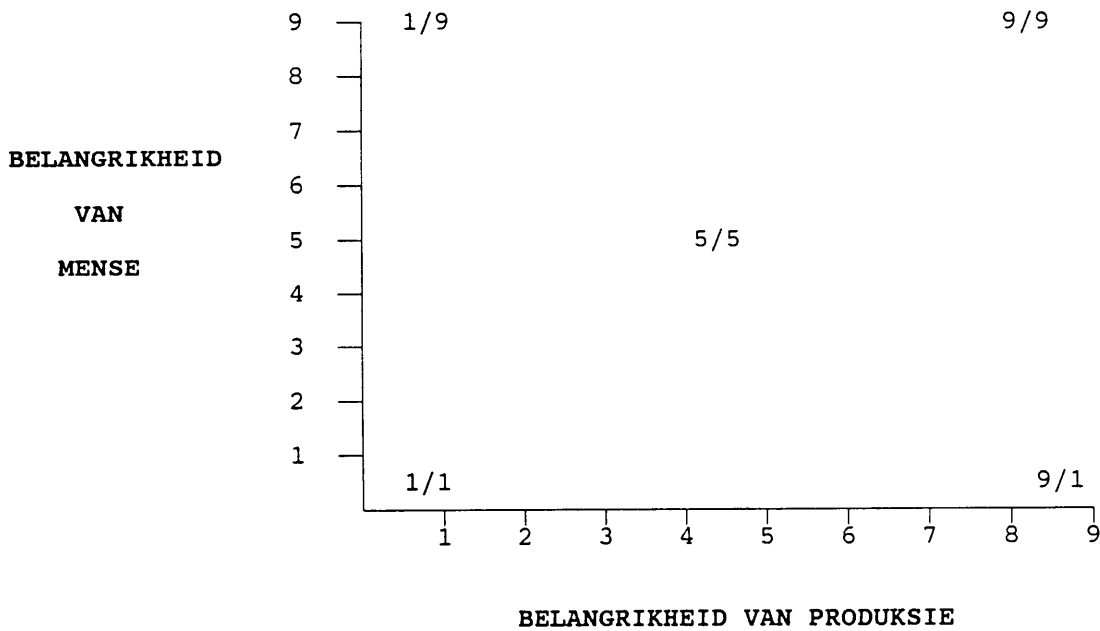
1/9-opleierstyl: Die tipe opleierstyl sal toegepas word by die bestuur van 'n ontspanningsklub. Die tipe opleier se oogmerk is om slegs menseverhoudings te verbeter. Konflik word vermy en frustrasies word nooit geopper nie. Die opleier glo in teorie x deurdat hy glo dat sy personeellede nie wil werk nie. Ten opsigte van die Johari-Venster sal die fasaad dominant wees. Bestuur lê klem op die higiënefaktore.

1/1-opleierstyl: Die opleier lê nie klem op produksie nie nóg sy ondergeskiktes. Die opleier is op soek na werkbevrediging, maar buite werkkonteks. Ondergeskiktes word gesien as lui en hopeloos. Teorie x en die onbekende domineer die Johari-Venster. Die opleier lê klem op die higiëne-faktore.

5/5-opleierstyl: Die bestuurder kies die middeweg. Op sy weg na volwassenheid het die bestuurder geleer dat beide mense en werknemer belangrik is. Opleiers hang beide teorie x en y aan. In terme van die Johari-Venster het die 5/5-opleier 'n gebalanseerde arena. Selfkonsep is die primêre motiveerders vir die 5/5-opleiers soos byvoorbeeld 'n kantoor met volvloermatte, erkenningbonus en die opleier word gesien tussen die regte soort mense.

9/9-opleierstyl: Die opleierstyl word gekenmerk deur 'n hoë mate van belangstelling in mense sowel as produksie. Die 9/9-opleier hanteer sy personeellede volgens die y-teorie en om sy personeellede te motiveer word daar klem gelê op die motiverings- en higiëne-faktore soos deur Hertzberg beskryf. Ten opsigte van die Johari-Venster is die arena groot. Klem word gelê op behoort tot 'n groep, selfkonsep en selfaktualisering.

Die 5 verskillende opleierstyle soos deur Blake en Mouton beskryf kan deur middel van 'n grafiek aangetoon word (Hall, 1984:35):



Om elke teorie in die praktyk te toets, het dr Hall wetenskaplik gefundeerde vraelyste ontwikkel om te bepaal in watter mate die teorieë realiseer en beoefen word in die praktyk

5.1.6 OOREENKOMSTE EN VERBANDE TUSSEN DIE ANDRAGOGIESE-ESSENSIES EN DIE GEDRAGSTEORIEË WAT GENEEM IS DEUR DR HALL VIR DIE FORMULERING VAN SY PRODUKTIEWITEITSTEORIE

EIENSKAPPE VAN DIE VERSKILLENDE GEDRAGSTEORIEË	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES VAN MENSWEES
<p>McGregor se y-teorie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werknemers hou daarvan om sinvolle werk te verrig. - Ondergeskiktes is op soek na geleenthede en uitdagings. - Personeellede wil betrek word by besluitneming. - Ondergeskiktes wil kontrole uitoefen oor hulle eie werk. - Bestuurders het vertroue in hul personeellede - Opleiers is op soek na nuwe geleenthede vir sy personeellede. <p>Joharie-Venster</p> <p>Die arena</p> <p>In die area word informasie vryelik weergegee. Werknemers deel inligting vryelik met mekaar. Idees en voorstelle word geopper en besluitneming word op 'n konsensusbasis bereik. Volwassenes neem verantwoordelikheid vir hul dae en tree baie innoverend op. Personeellede word aanvaar en word as individue erken.</p>	<p>Volwassenes wil in-betekenis-wêreldwees. Die mens moet gehelp word om te toets of die betekenis wat hy toeken, reg en behoorlik is. Verder moet die mens gehelp word sodat dit wat werklik betekenisvol is, deel word van sy wyse van lewe. Betekenis moet in dae omskep word en in verband hiermee moet die mens sinvolle opdragte ontvang (Landman, et al, 1982:33). Die volwassene moet die mens help om op steeds hoër vlak betekenis toe te ken. Individuele moontlikhede word ontdek, ontplooi en in funksie gestel.</p> <p>Inspannende lewenswyse moet by die mens gekweek word deur oor te gaan deur die doen van betekenisvolle dae. Kragtige en bedrywige deelname aan betekenisvolle dae moet van die mens verwag word. Verder moet die mens saam met ander in medesyn verkeer om te soek na dit wat werklik betekenisvol is (Landman, et al, 1982:35). In werklikheid is dit die aanvaarding van die mens wat lei tot 'n beleving van veiligheid. Aanvaarding-essensie moet verwerklik word.</p>

EIENSKAPPE VAN DIE VERSKILLENDE GEDRAGSTEORIEË	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES VAN MENSWEES
<p>Maslow se behoefte-orde hiërargie tesame met Hertzberg se motiveringsteorie</p> <p>Volgens Maslow is daar 5 basiese behoeftes wat in rangorde bevredig moet word naamlik basiese behoeftes, veiligheid, behoort tot 'n groep, selfkonsep en selfaktualisering. Hertzberg sluit aan by Maslow en is van mening dat slegs die kategorieë behoort tot 'n groep, selfkonsep en selfaktualisering individue-in-indiensopleiding motiveer (motiveringsfaktore). Volgens Hertzberg word te veel klem gelê op die higiënefaktore naamlik basiese behoeftes en veiligheid. Werknemers is op soek na bevrediging uit hulle werk wat salarisse nie kan koop nie. Klem moet verskuif word vanaf die higiënefaktore na die motiveringsfaktore.</p> <p>Blake en Mouton se teorie oor opleierstyle</p> <p>Om sukses te behaal moet die bestuurder as opleier deur sy ondergeskikteswerk. Die gewenste opleierstyl in 'n organisasie is die 9/9-opleierstyl wat gekenmerk word deur 'n hoë mate van belangstelling in mense sowel as produksie. Klem word geplaas op beide higiëne- en motiveringsfaktore. Personeellede word toegelaat om hulle idees en voorstelle te toets in die praktyk. Volwassenes word geleentheid gebied om hulle potensiaal ten toon te stel. Verder word werknemers volgens die kenmerke van die y-teorie bestuur.</p>	<p>Die mens verwag so duidelik as wat enigszins moontlik is, 'n beeld van die toekoms wat vir hom in aantog is (temporaliteit). Die mens verwag hulp in sy voorbereiding vir die toekoms (Landman, et al, 1982:37). Die mens verwag dat daar met hom gesprekke oor die toekoms sal wees. Elke mylpaal wat bereik word, moet as 'n nuwe begin vir verdere vorderings gesien en aanvaar word (Landman, et al, 1982:37). Verder moet die mens daarna strewende om sy moontlikhedetoereikend te laat ontplooi. Die mens moet 'n duidelike besef hê dat hy geroepe is om sy positiewe moontlikhede in diens te stel van die verwerkliking van die hoogs waardevolle. Daar moet 'n verbetering van die mens se selfkennis wees, veral van die kennis hoe hy op die beste moontlike wyse kan bydra tot verwerkliking van die hoogs waardevolle (self-iemand-wees).</p> <p>Elke nuwe mylpaal wat bereik word, moet as 'n nuwe begin vir verdere vordering gesien en aanvaar word (Landman, et al, 1982:37). Die talente waaroor die mens beskik moet gebruik word. Die mens se onderskeid moet erken word (self-iemand-wees). Omdat die mens met waardes gemoeid is, mag hy nooit as 'n middel tot 'n doel gebruik word nie. Die mens verwag hulp aan hom in sy voorbereiding vir die toekoms (temporaliteit). Die mens moet eerbied hê vir sy meerderes wat hom bystaan. Die mens moet dan ook ervaar dat sy meerderes bereid is om hom by te staan met eerbied van sy menswees (medesyn).</p>

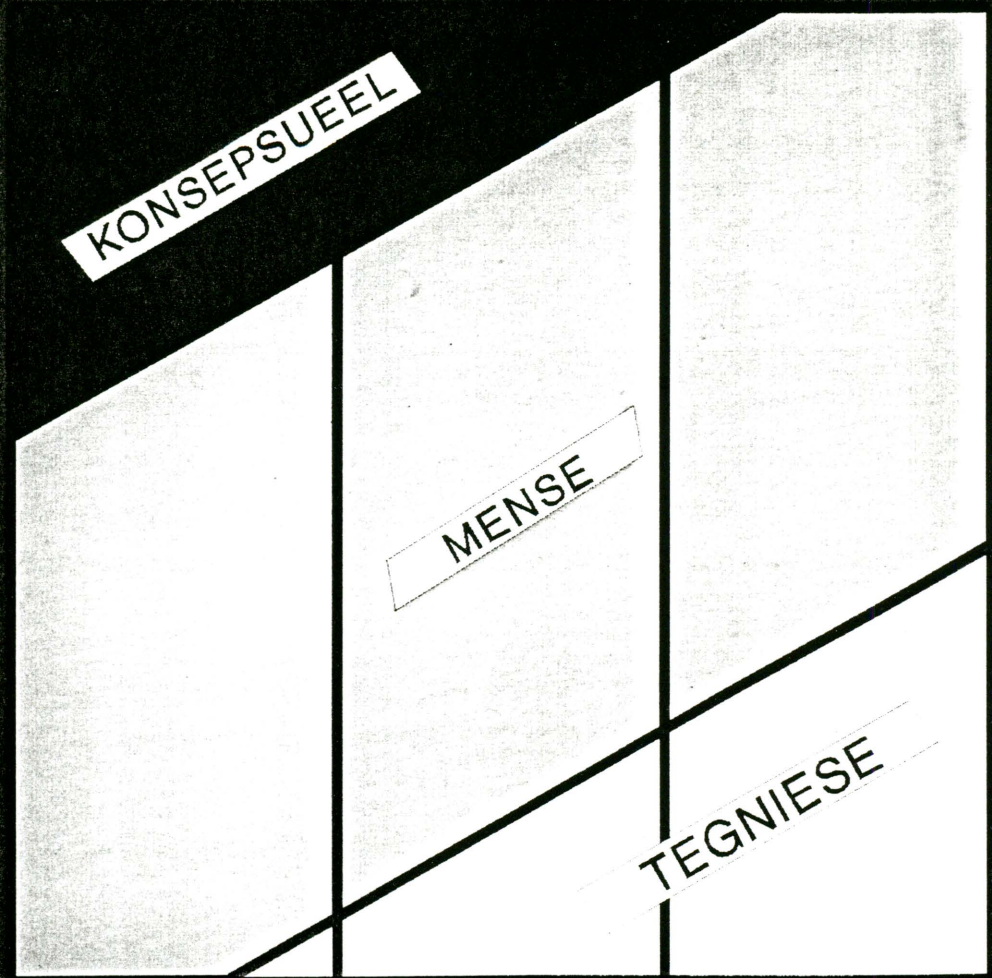
Dié sintese, tussen dié verskillende aangehaalde gedragsteorieë, en die andragogiese-essensies beklemtoon die feit dat die andragogiese-essensies nie net kindessensie is nie, maar ook mensessensies is. Indien die andragogiese-essensie toegepas word in die sakesektor soos gestel deur gedragswetenskaplikes sal dit verhoogde produktiwiteit meebring.

5.2 BESTUURSWAARDIGHED/OPLEIDINGVAARDIGHED WAT NODIG IS OP VERSKILLENDE VLAKKE VAN DIE ORGANISASIE (SIEN FIGUUR 4)

In die verlede is baie klem gelê op mensvaardighede, maar dit is nog meer essensieel in vandag se lewe. Die entrepeneur John D Rockefeller het die volgende stelling gemaak: "I will pay more for the ability to deal with people than any other ability under the sun" (Hersey, et al, 1988:8). 'n Studie wat deur Amerikaanse bstuurswese onder 200 opleiers uitgevoer is, het meegedeel dat die belangrikste eienskap van topbestuur is om met mense oor die weg te kom (Hersey, et al, 1988:8).

Hoe hoër 'n volwassene in die hiërargie van 'n organisasie op beweeg, hoe minder moet hy aandag gee aan sy tegniese vaardighede en moet die klem geplaas word op konsepsuele vaardighede. Ongeag watter pos die bestuurder of personeellid beklee, het die bestuurder of personeellid altyd te doen met mense en dus moet sy mensvaardighede altyd verbeter word. Die andragogiese-essensie moet dus altyd toegepas word en geïmplementeer word in die sakesektor.

Figuur 4



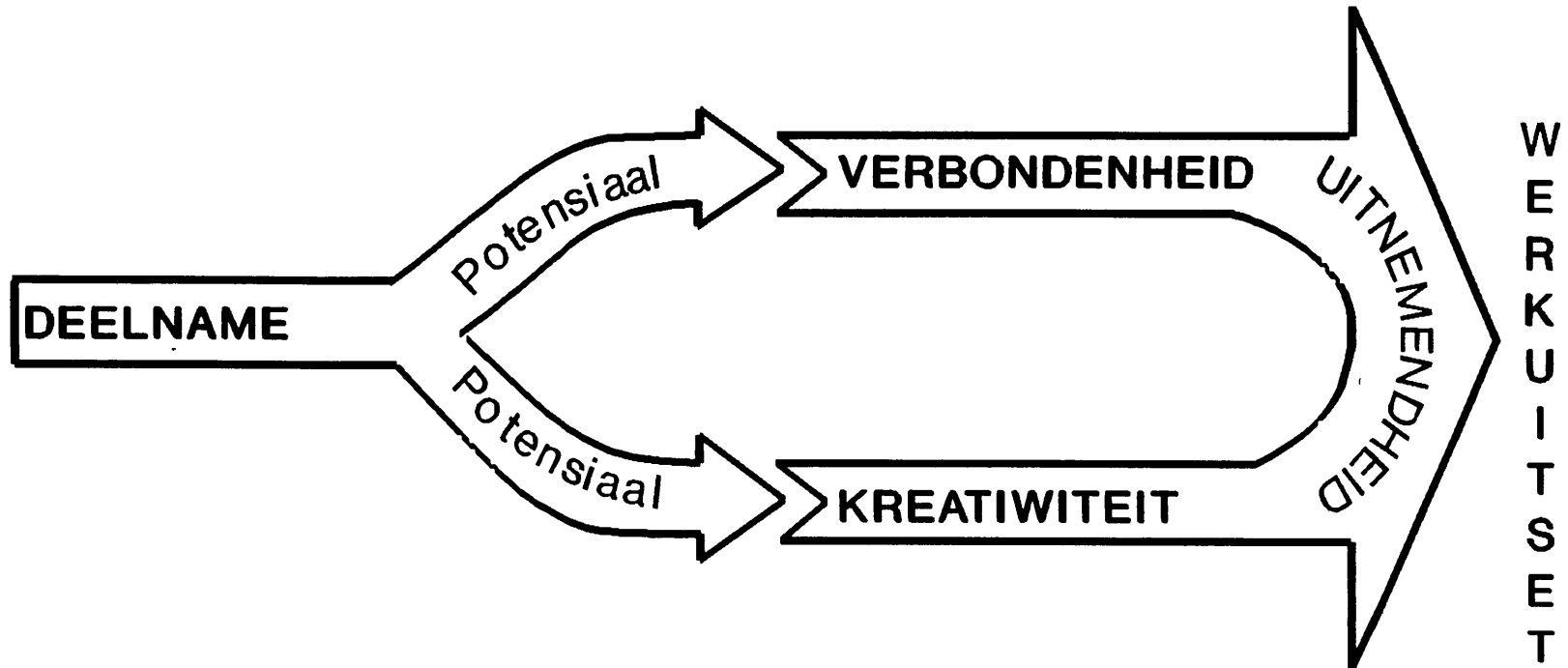
6 DIE STRUKTUUR VAN BEVOEGDHEID

Bevoegdheid rus basies op drie pilare naamlik deelname, verbondenheid en kreatiwiteit (sien figuur 5). Bevoegdheid het as oogmerk om die mens se potensiaal tot uiting te bring. Bevoegdheid word soos volg (Hall, 1988:68-156) uiteengesit:

6.1 DEELNAME

Deelname is die eerste pilaar waarop bevoegdheid steun. Deelname verwys na die mens se betrokkenheid by beplanning, besluitneming en enige werkaksies wat direk op die ondergeskikte van toepassing is. Dit beteken ook om bestuursmag so te desentraliseer na die ondergeskikte toe dat hy ook besluite kan neem. Dit lei daartoe dat die werknemer eienaarskap ervaar ten opsigte van die werk wat hy moet verrig. Deelname lei tot 'n samehorigheidsgevoel en daar is sprake van 'n vennootskap tussen die individue-in-indiensopleiding. Deelname kan gesien word as die sneller vir persoonlike verbondenheid en kreatiwiteit. Deelname verskaf die geleentheid vir die individu om sy selfbeeld te versterk en dit kring uit tot motivering om die maatskappy se oogmerke wat gestel is te bereik. Wanneer die individu self probleme aanspreek en oplos, sal hy agting vir eie digniteit ervaar. Deelname beteken om saam te werk. Dit beteken dat die werknemer en bestuurder gesamentlik en afsonderlik die gaping kan oorbrug tussen individuele prestasies en prestasies wat gesamentlik behaal moet word. Wanneer deelname aangemoedig word, word dit 'n gereedskap vir eienaarskap en die volwassene begin die gevoel te kry dat "die organisasie se werk is ons werk." Wanneer daar geen deelname is nie, kan verbondenheid nie beleef of tot vergestaltung kom nie.

Figuur 5



'n Raamwerk van die bevoegdheidsproses

6.1.1 KERNWAARDES VAN DEELNAME

6.1.2 BESTUURSWAARDES

Dit verwys na hoe die bestuurder van die maatskappy oor hulle personeellede voel en hulle onderlinge verhouding tot mekaar. In 'n organisasie wat strewe na uitnemendheid is die bestuurswaardes gebaseer op integriteit en wedersydse respek ongeag die bestuursvlak wat beklee word. Bestuurswaardes verwys ook na die kultuur wat in die maatskappy heers. Dit reflekteer die openheid en warmte wat in die maatskappy heers. Die bestuurder as opleier moet 'n "oopdeurbeleid" volg. Die werknemer moet gesien word as gelykwaardige kollegas.

Kenmerke van bestuurswaardes is die volgende:

- * Reëls en regulasies reflekteer 'n sin van 'n vennootskap tussen die werknemers.
- * Volwassenes word erken en gesien as behoorlike volwasse mense wat persoonlike tevredenheid sal ervaar deur die maatskappy te help om sy oogmerke te bereik.
- * Die bestuurder as opleier sien die maatskappy en sy personeellede as een en albei is afhanklik van mekaar.
- * Reëls en regulasies moet die siening van gesamentlike besluitneming wees en dieselfde regte en voorregte vir almal wees.
- * Die bestuurder moet die siening propageer dat werknemers wel bevoeg is om sinvolle werk te verrig.

6.1.3 ONDERSTEUNINGSTRUKTUUR

Ondersteuningstruktuur word gekenmerk wanneer daar 'n interne verhouding tussen volwassenes of groepe bestaan. Personeellede kommunikeer met mekaar ten einde die werk wat hulle moet verrig af te handel. 'n Kultuur van medesyn met besondere beklemtoning van agting vir digniteit moet heers tussen personeellede. Werknemers moet vrylik toegang hê tot daardie opleiers en medekollegas met wie hulle saamwerk. Die bestuurders as opleiers moet persoonlik werk om mense betrokke te kry en hulle aan te moedig om met mekaar in verbinding te tree ten einde goeie resultate in die lig van die verwerkliking van andragogiese- en ekonomiese-essensies te bereik.

Kenmerke van 'n ondersteuningstruktuur

- * Bestuurders moet die leiding neem om geleentehede te skep vir die ondergeskiktes om onderling saam te werk met die oog op die verwerkliking van gesintiseerde doelwitte.
- * 'n Tweerigting kommunikasiekanaal tussen die bestuurders as opleiers en personeellede moet geskep word sodat inligting vrylik kan vloei.
- * 'n Norm van opbouende kritiek moet gepropageer word ten einde die proses se effektiwiteit te handhaaf.

6.1.4 BESTUURSGELOOFWAARDIGHEID

Bestuursgeloofwaardigheid beteken dat personeellede bestuurders moet vertrou. Hierdie dimensie is baie krities vir outentieke deelname. 'n Organisasie wat ekonomies vooruitstrewend wil wees moet ook voldoen aan essensies van vertrouwe naamlik agting vir vaardigheid, aanvaarding, bereidwilligheid tot verhouding en voorneme om te versorg. Die misbruik van werknemerkreatiwiteit byvoorbeeld voorstelle van ondergeskiktes wat nie in ag geneem word nie ter bevordering tot

produktiwiteit sal lei dat die opleier sy geloofwaardigheid oornag verloor.

Kenmerke van bestuursgeloofwaardigheid

- * Personeellede moet die bestuurder se woord onvoorwaardelik kan aanvaar.
- * Wanneer voorstelle en idees gevra word vanaf die bestuurder as opleier, moet sommige idees geïnkorporeer word met die besluit wat hulle geneem het.
- * Opleiers moet terugvoering verskaf op die voorstelle vanaf die werknemers.
- * Bestuurders moet oop en eerlik wees.

6.1.5 KLIMAAT

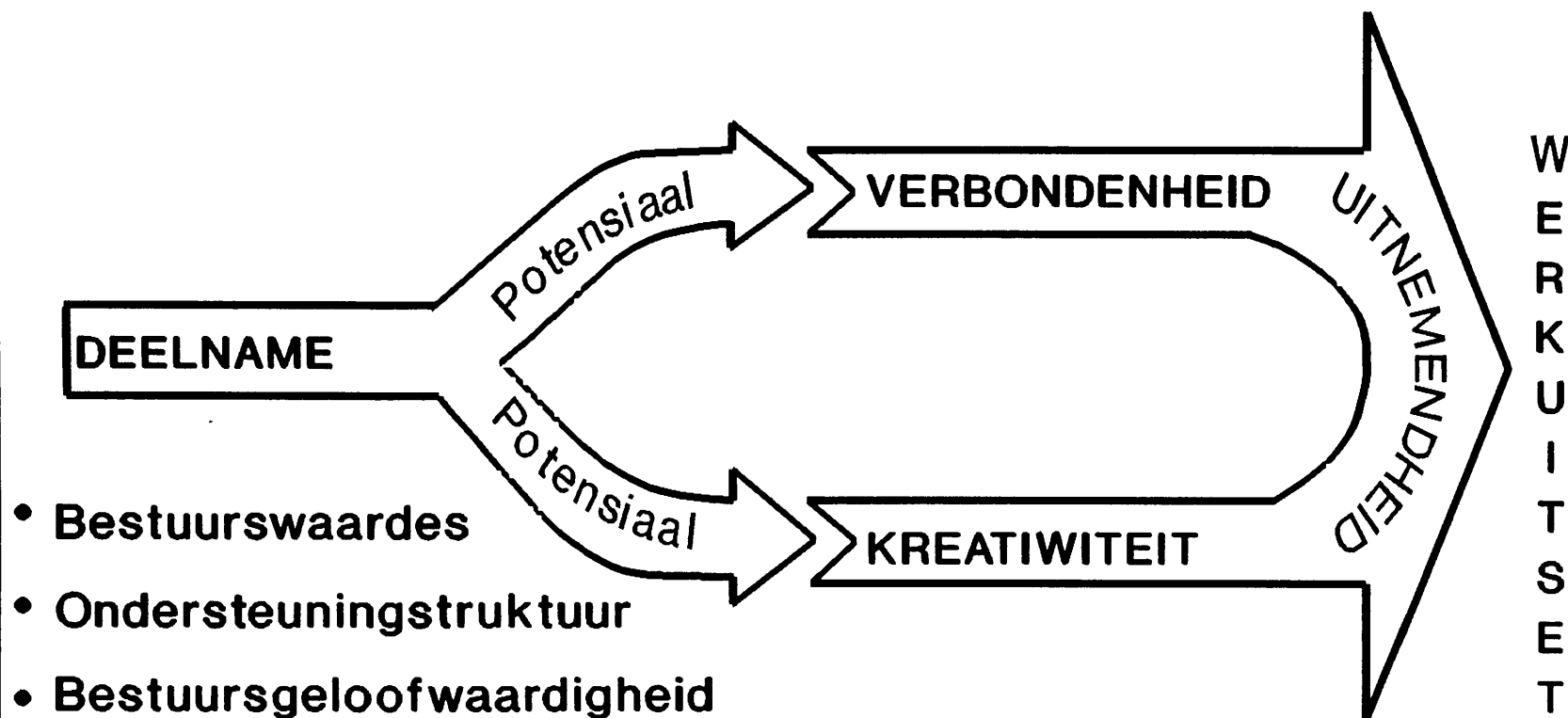
Klimaat verwys na die algemene kultuur wat in die maatskappy heers. Wanneer daar 'n oop kultuur heers, sal personeellede aangemoedig word om hulle beste te lewer. Dit verwys ook hoe die personeellede oor die maatskappy voel. In 'n maatskappy wat produktief is en wat strewe na uitnemendheid is die klimaat positief.

Kenmerke van klimaat

- * Openheid en vriendelikheid.
- * Behulpzaamheid.
- * Om werknemers te respekteer vir wat hulle is.
- * Om eerlik en opreg te wees met personeellede met wie jy in omgang is.
- * Deelname kan soos volg saamgevat word (sien figuur 6).

Figuur 6

Voorwaardes vir deelname



6.2 **VERBONDENHEID**

Verbondenheid kan as die tweede pilaar gesien word waarop die bevoegdheid steun. Verbondenheid verskaf die energie vir die strewe na uitnemendheid. Verbondenheid kan beskou word as die siel van arbeid. Verbondenheid gee rigting vir die aktiwiteite wat deur die personeellede verrig word. Wanneer werknemers nie verbonde is tot die lewe of taak nie, sal geen sukses behaal kan word nie. Ondergeskiktes sal slegs verbonde wees tot 'n taak indien deelname verkry word. Volwassenes se verbondenheid sal versterk word wanneer hulle idees en voorstelle opgeneem word in besluitnemingprosesse.

Personeellede moet die geleentheid gegun word om hulle energie te verbruik op werkopdragte wat vir hulle sin maak en die beste voordeel vir hulle en die maatskappy sal inhou. Wanneer daar geen verbondenheid ten opsigte van 'n taak is nie, is kreatiwiteit nie moontlik nie.

6.2.1 **KERNWAARDES VAN VERBONDENHEID**

6.2.2 **IMPAK**

Om werknemers vinnig verbonde tot 'n taak te kry, moet hulle impak hê in die taak wat op hulle van toepassing is. Dit maak nie sin indien opleiers mense aanmoedig om deel te neem aan 'n besluitnemingproses indien deelnemers geen impak het in hierdie besluitnemingproses nie. Hulle sal gou belangstelling verloor en gefrustreerd raak. Bestuurders wat daarop aandring om die laaste besluit te maak, moet in die eerste plek geen aanspraak maak op deelname van sy ondergeskiktes nie.

Kenmerke van impak

- * Personeellede het kontrole oor hulle eie werk-prosedures en riglyne wat hulle moet volg.
- * Werknemers het inspraak in die besluitnemingproses wat hulle direk raak en ook die opstelling van produksie-oogmerke wat op hulle van toepassing is.
- * Bestuurders skep die geleentheid vir ondergeskiktes om dinge te laat gebeur.
- * Ondergeskiktes word vertrou met besluitneming.

6.2.3 RELEVANSIE

Om volwassenes meer produktief te kry, is om seker te maak dat hulle die werk kan doen waarvoor hulle betaal word. Wanneer hulle voel dat die werk wat deur hulle verrig word onnodig is en dit slegs gegee word om hulle besig te hou sal die werknemers gefrustreerd raak en hulle sal belangstelling verloor. Personeellede moet kan insien dat die werk wat deur hulle verrig word betekenis inhou vir die maatskappy waarin hulle werksaam is. Hulle moet kan insien dat die werk wat hulle verrig waarde toevoeg tot die maatskappy.

Kenmerke van relevansie

- * Die bestuurder as opleier moet toesien dat personeellede hulle tyd bestee op sinvolle aktiwiteite.
- * Ondergeskiktes moet aangemoedig word om self sinvolle werk vir hulleself te genereer.
- * Werknemers moet self vir hulle uitdagings stel waarheen hulle kan werk.

6.2.4 WERKOMGEWING

Vir 'n organisasie om produktief te wil wees moet daar

'n norm van interafhanklikheid tussen die personeellede wees. Verder beteken dit dat daar 'n gees van "behoort tot die maatskappy" tussen die personeellede moet wees. Ondergesiktes moet hulle kan identifiseer met die maatskappy se oogmerke. Volwassenes moet nie geleer word om met mekaar te kompeteer nie, maar eerder saam te werk. 'n Verhoudingstigting met die maatskappy as 'n inisiatief van verhoudinge moet prakties realiseer.

Kenmerke van werkomgewing

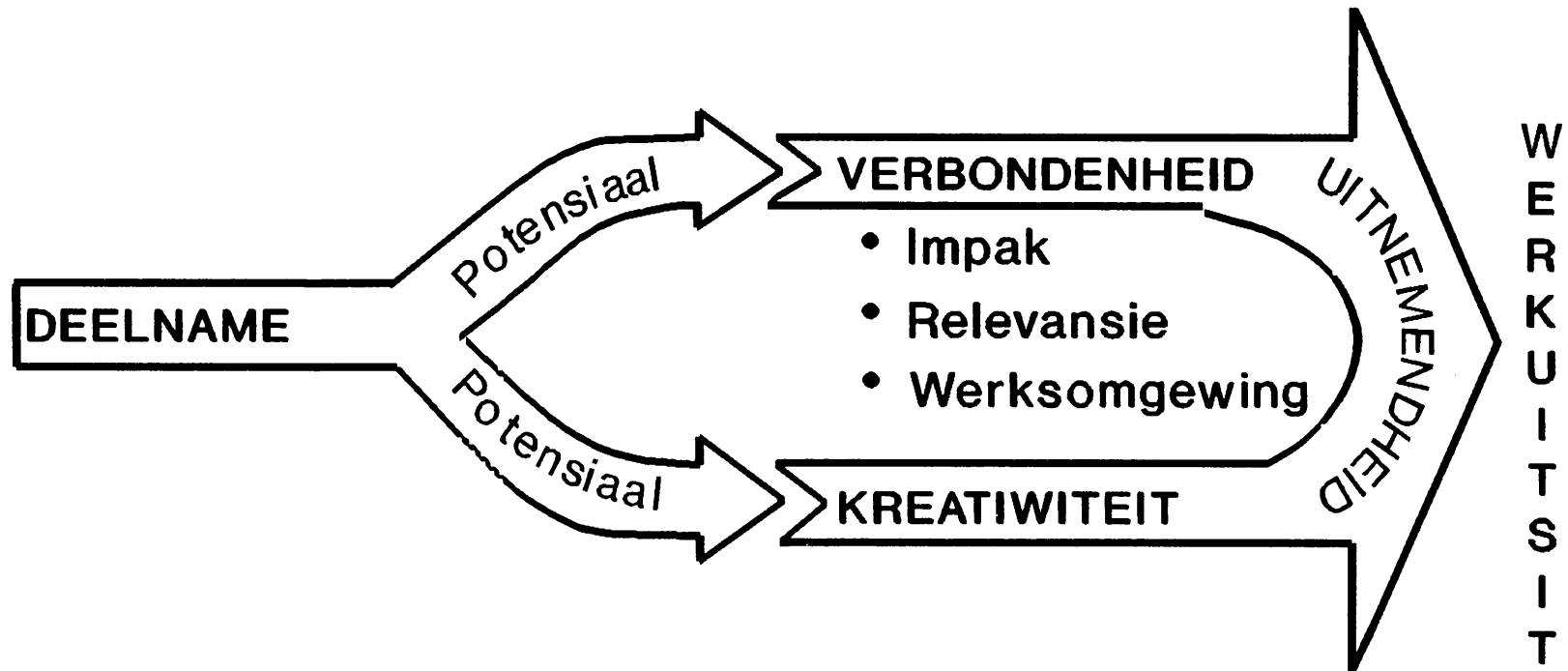
- * Die bestuurder moet 'n werkdokument daarstel wat interafhanklikheid tussen sy personeel moet beklemtoon.
- * Die bestuurder as opleier moet personeellede aanmoedig om onderling saam te werk.
- * Die bestuurder moet demonstreer dat die werk wat uitgevoer moet word en die personeellede wat dit moet uitvoer baie belangrik is vir die vooruitgang van die maatskappy.
- * Verbondenheid kan soos volg geïllustreer word (sien figuur 7).

6.3 KREATIWITEIT

Kreatiwiteit is die laaste pilaar waarop bevoegdheid steun. In kreatiwiteit word die bevoegdheid saamgevat (Hall, 1988:128). Wat interessant is, is dat nóg tegnologie nóg geld die sleutelpunt tot kreatiwiteit is, maar mense. Opleiers het kreatiewe personeellede nodig. Wanneer opleiers nie die kreatiwiteit in hulle mense raaksien nie, kan aangevoer word dat bestuur die persepsie besit dat hulle personeel nie oor kreatiwiteit beskik nie. Opleiers implementeer dikwels reëls en werkprosedures wat kreatiewe oplossingsmetodes ontmoedig. Opleiers moet latente kreatiwiteit by per-

Figuur 7

Voorwaardes vir verbondenheid



soneellede verlewendig. Mense het die vermoë om probleme op te los, innoverend op te tree en kreatiewe idees vorendag te bring.

6.3.1 TAAKOMGEWING

Opgelegde take moet beplan en gestruktureer word. Prioriteite moet gestel word, waarvolgens werk afgehandel kan word. Geleenthede moet aan die mens gebied word om probleme op te los. Die nodige hulpbronne moet tot hulle beskikking gestel word. Geleenthede moet bestaan om innoverend op te tree. Die plek waar die taak verrig word moet nie die ondergeskikte strem om sy werk te verrig nie.

Kenmerke van taakomgewing

- * Werk moet beplan en organiseer word. Dit moet nie gesien word as 'n stel reëls en regulasies nie, maar as persoonlike voorkeure.
- * Personeellede het self beheer op die werk wat hulle verrig. Die geleentheid word aan die personeellede gebied om hulself te organiseer om sodoende die oogmerke van die maatskappy te bereik.
- * Personeellede het toegang tot hulpbronne wat hulle nodig het om hulle taak sinvol af te handel.
- * Die klimaat van "vryheid om te probeer" heers.
- * Min tyd word verspeel om 'n taak af te handel.

6.3.2 SOSIALE KONTEKS

Ondergeskiktes moet geleentheid tot werksosialisering gebied word omdat hulle 'n inherente behoefte het om met mekaar te kommunikeer. Daar moet 'n norm van "omgee vir mekaar" bestaan en die betrokkenes moet arbeidsvreugde ervaar.

Kenmerke van sosiale konteks

- * Die bestuurders as opleiers is hoogs betrokke by aktiwiteite.
- * Personeellede word aangemoedig om idees vrylik te opper.
- * Die bestuurder as opleier moet die klimaat skep dat elke ondergeskikte aanvaar en erken word.
- * Personeellede moet hulle werk sien as 'n soort spel wat hulle speel. Hulle moet dit geniet.
- * Werknemers moet aangemoedig word om innoverend op te tree.
- * Daar moet 'n klimaat van openheid heers.

6.3.3 PROBLEEMOPLOSSING

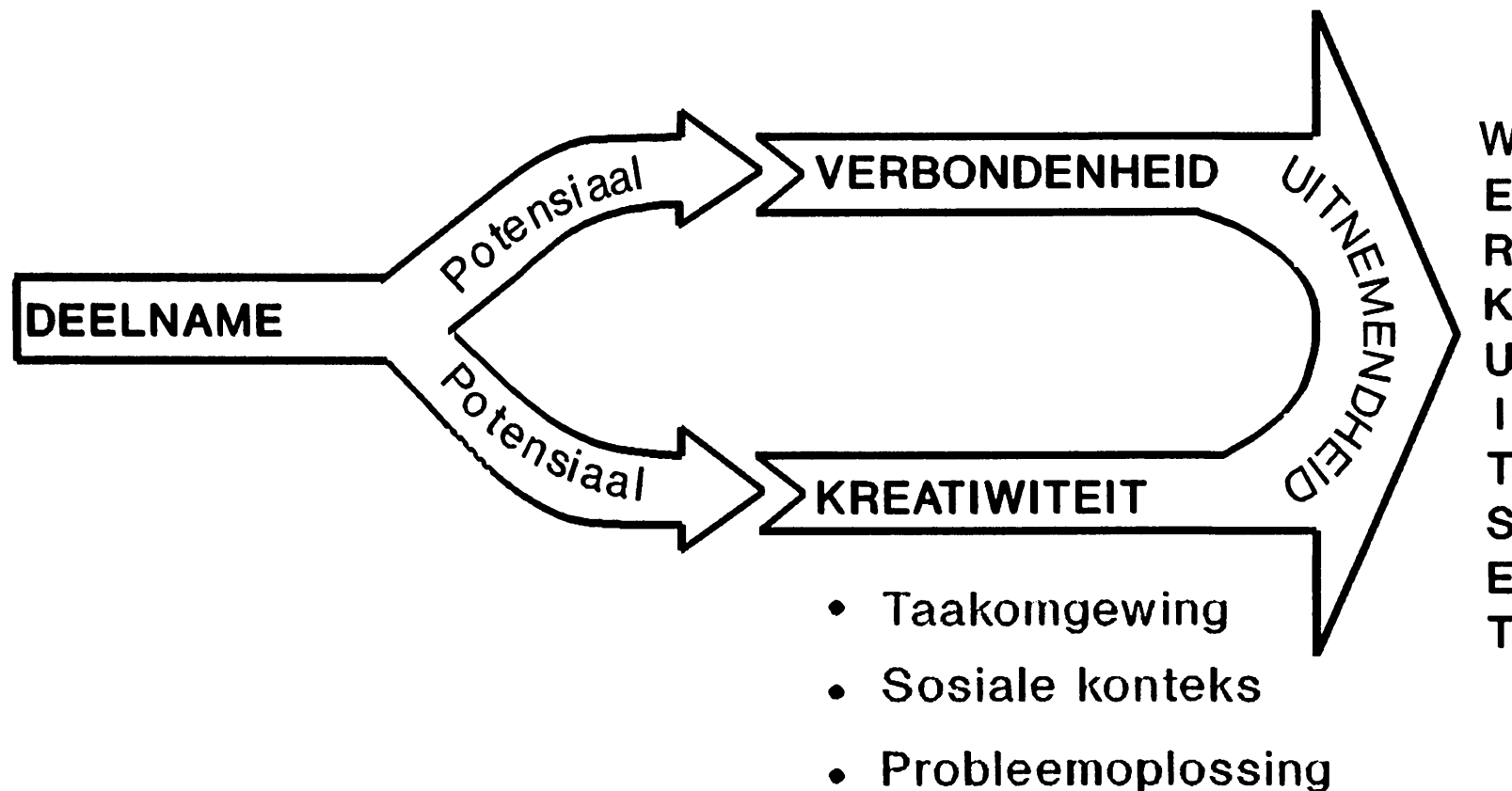
Die oplossing van 'n organisasie se probleme moet nie slegs deur een persoon gedoen word nie, maar deur meer as een. Personeellede vergader informeel om probleme te bespreek. Informasie moet vrylik vloei tussen mense om die spesifieke probleem op te los. Oplossings wat verkry word moet rus op die basis van konsensus. Konflik moet nie vermy word wanneer 'n geskikte oplossing gesoek word nie. Probleemoplossing moet gesien word as 'n proses en nie as 'n taak nie. Om 'n probleem op te los moet alle hulpbronne tot die personeellede se beskikking gestel word.

Kenmerke van probleemoplossing

- * Personeellede word aangemoedig om vrylik te dink en voorstelle te maak.
- * Konflik word gesien as 'n voertuig waardeur probleme opgelos kan word.
- * Die bestuurder verwag van die personeellede om mekaar te daag wanneer situasies opduik ten einde mekaar te stimuleer en om die beste oplossing vir

Figuur 8

Voorwaardes vir kreatiwiteit



die probleem te verkry.

- * Om algemene probleme op te los moet daar deelname wees waardeur verbondenheid verkry word ten einde kreatiwiteit te verkry.
- * Kreatiwiteit kan soos volg geïllustreer word (sien figuur 8).

7 MEETRESULTATE - OPERASIONALISERING EN EVALUERING VAN DIE BEVOEGDHEIDSTEORIE

'n Ewekansige steekproef is geneem in die afdeling materiaalbeheer in 'n Petro-Chemiese maatskappy. Alle posvlakke was verteenwoordig in die steekproef. In hierdie betrokke afdeling is ongeveer 200 personeellede werksaam en 74 individue-in-indiensopleiding is gevra om die vraelys te voltooi.

Op 18 Maart 1991 is die betrokkenes aangesê om die vraelys rakende produktiwiteit te voltooi. Die rasionaal vir die invul van die vraelys is aan hulle verduidelik en hulp was beskikbaar tydens voltooiing indien daar navrae sou wees rakende die vrae. 'n Video is ook voor die aanvang van die invul van die vraelys aan die respondente vertoon. Die video het betrekking op die bevoegdheidsteorie van dr Hall. Na die voltooiing van die vraelys is daar ook mondelings met die respondente gekommunikeer rakende die volgende onderwerp: Wat verhinder julle om effektief en uitmuntende werk te lewer. Die uitkoms van die vraag sal in hoofstuk 4 bespreek word.

Die doel van die eksperiment was om te bepaal hoe produktief die personeellede in die afdeling is en of die andragogiese-essensies in dié afdeling verwerklik word.

7.1 VERDERE VERLOOP VAN DIE EKSPERIMENT

- * Resultate word voorgelê aan die bestuurder en bespreking word gevoer rakende die bevindinge.
- * Aksiestappe word beplan om die andragogiese-essensies 'n lewenswyse te maak in die afdeling (aksiestappe wat beplan is, sal in hoofstuk 4 verder bespreek word).
- * 'n Opvolgmeting word beplan vir Februarie 1992 om te bepaal of die andragogiese-essensies van menswees geïmplementeer is.

8 INTERPRETERING VAN GRAFIEKE

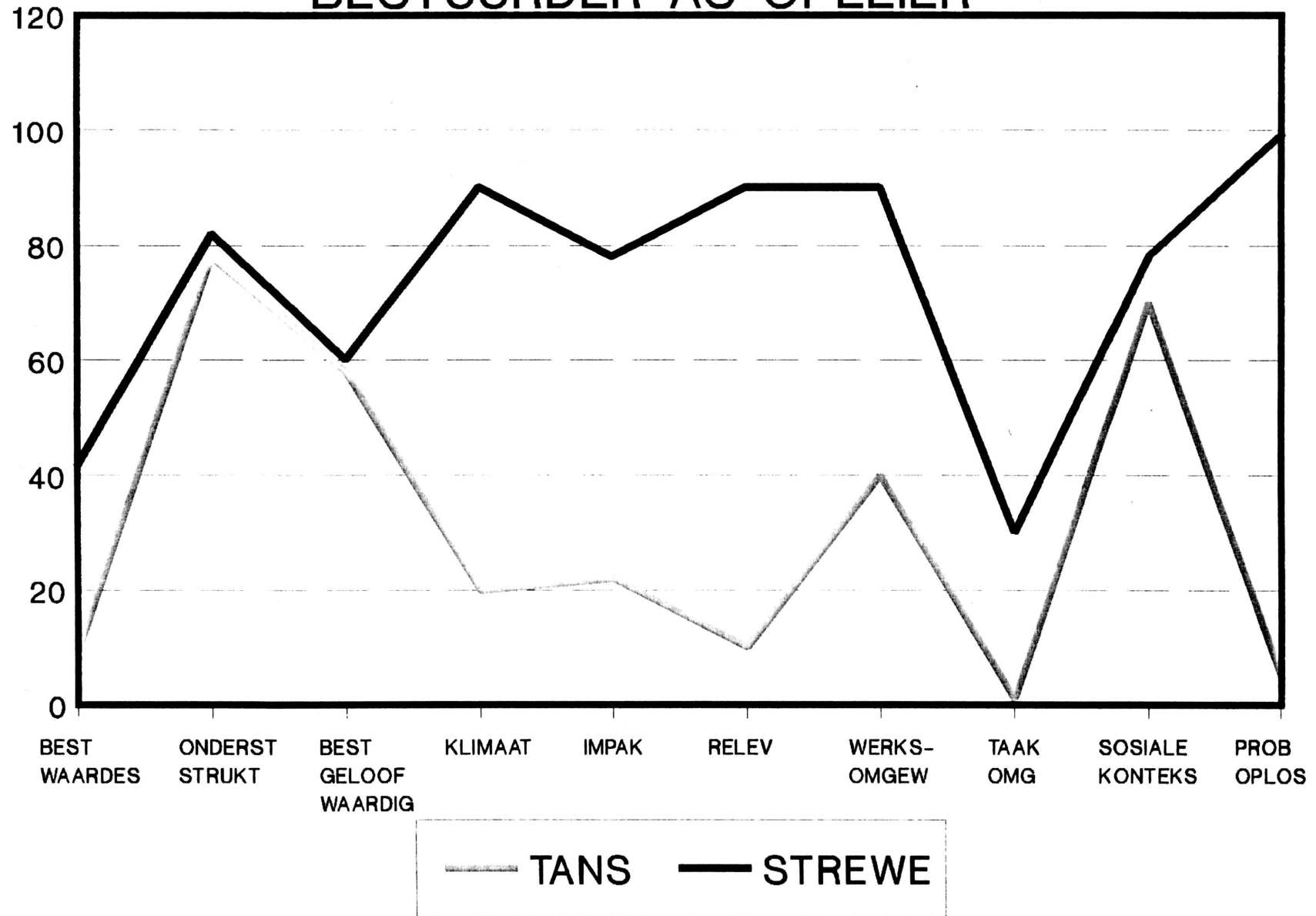
8.1 ONTLEDING VAN DIE GRAFIEKE VOLGENS DIE ANDRAGOGIESE-ESSENSIES VAN MENSWEES

Die getal 1-30 dui daarop dat die andragogiese-essensies nie verwerklik word nie. Die getal 35-65 dui daarop dat die andragogiese-essensies in 'n sekere mate verwerklik word. Die getal 70-99 dui daarop dat die andragogiese-essensies bo-gemiddeld verwerklik word. Bestaande verduidelikings van hoe die grafieke geïnterpreteer moet word verteenwoordig ook die belewing van die personeellede tans asook hoe hulle dit graag sou beleef. Die bevoegdheidsdimensies is 'n uiteensetting van die belewing van die werknemers binne hul onderskeie poskategorieë. Die uiteensetting is 'n aanvulling tot die grafieke (sien bylae A).

Die interpertering van die grafiese voorstellings wat deur die respondente voltooi is (syfers word in persentiele uitgedruk):

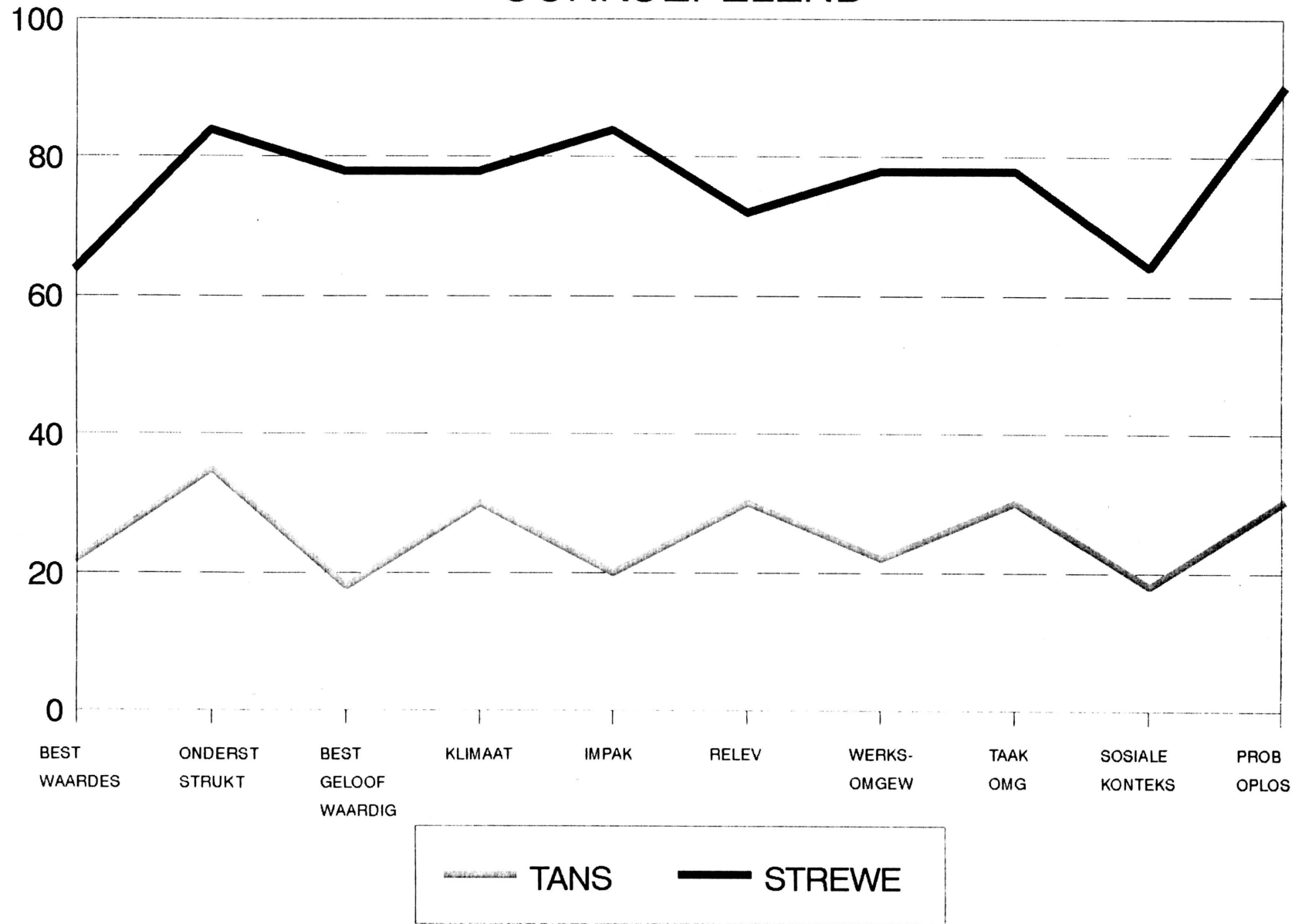
STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL BESTUURDER AS OPLEIER

BYLAE A



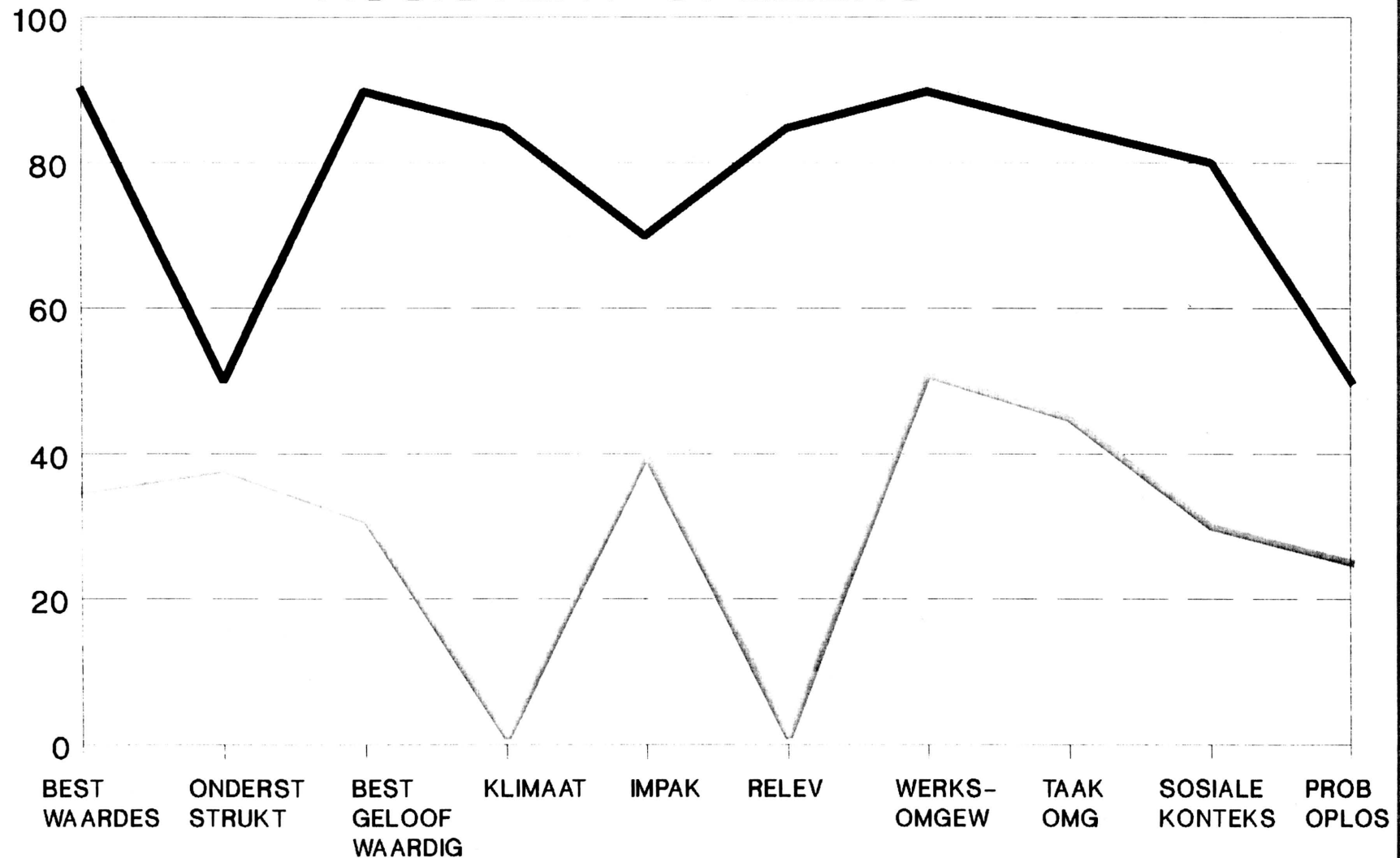
STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL OORKOEPELEND

BYLAE A



STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL ASSISTENT OPLEIERS

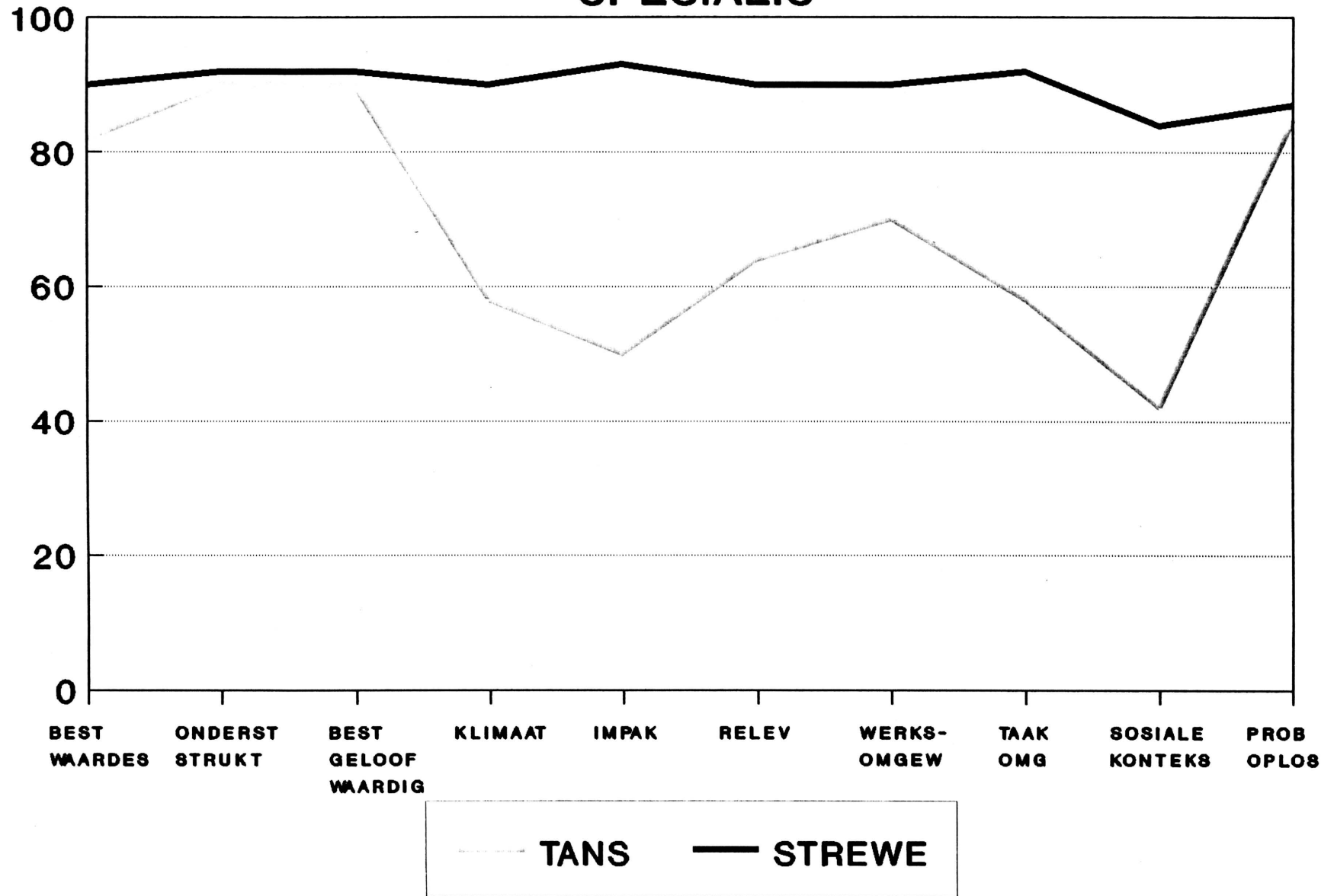
BYLAE A



----- TANS — STREWE

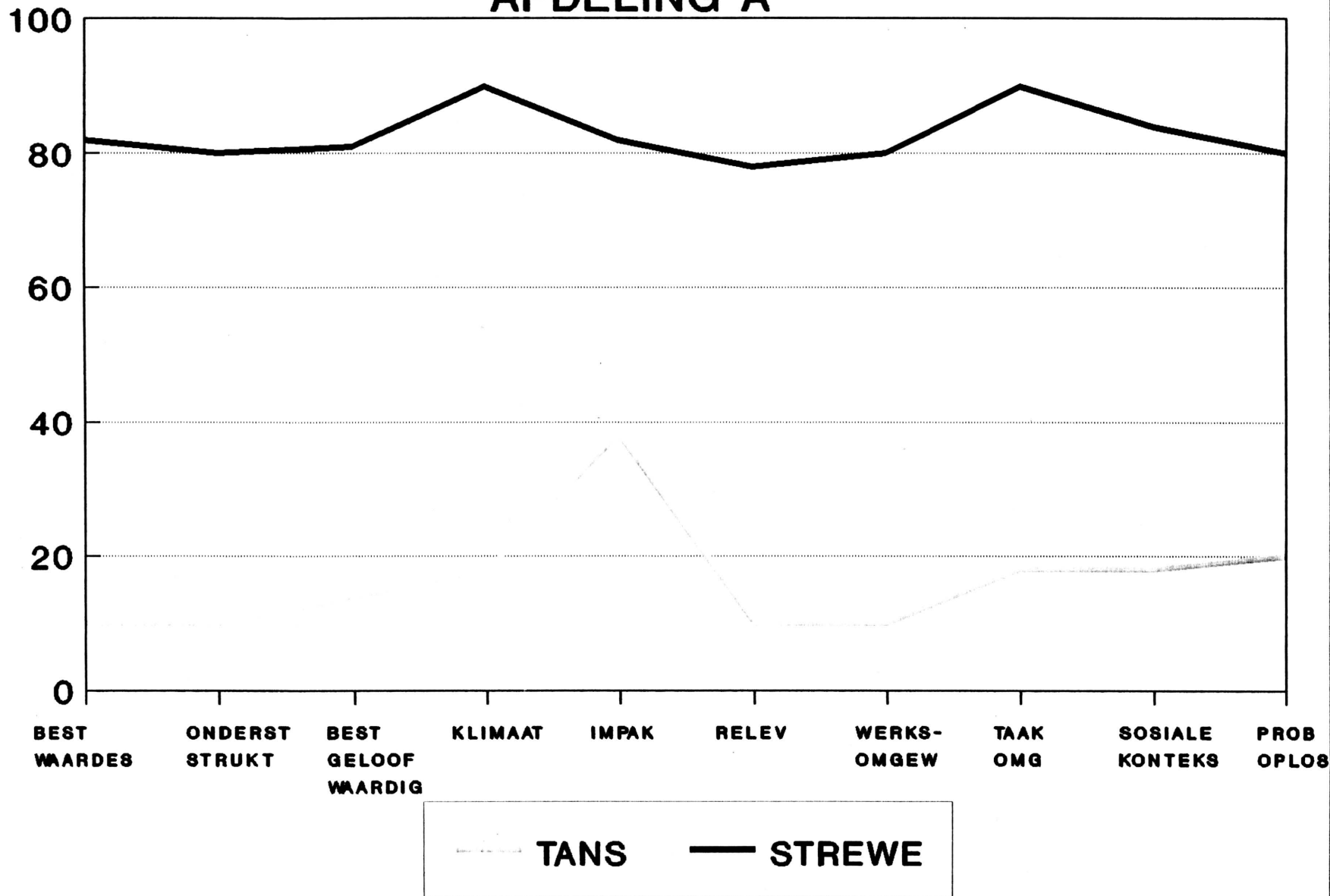
STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL SPECIALIS

BYLAE A



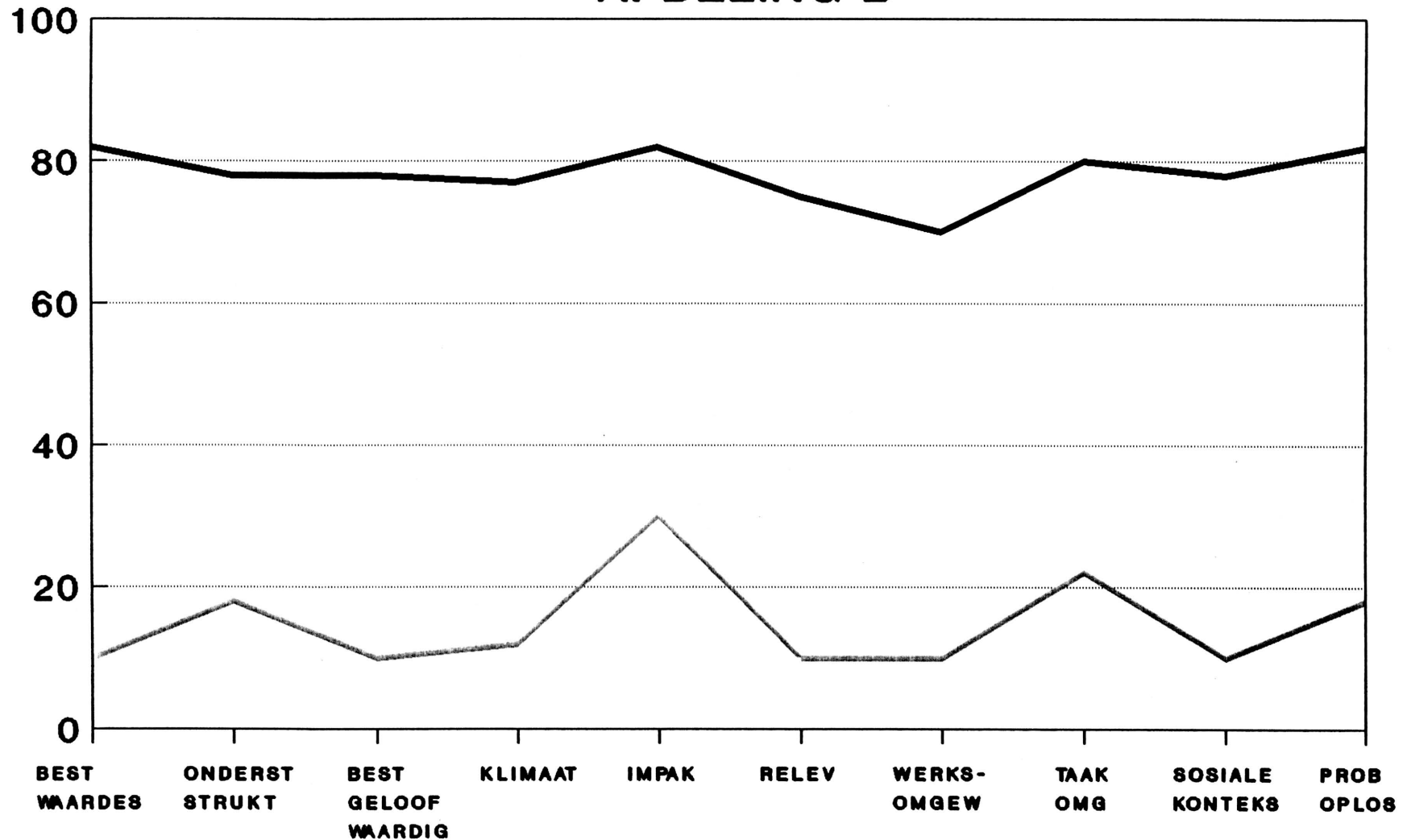
STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL AFDELING A

BYLAE A



STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL AFDELING B

BYLAE A



— TANS — STREWE

VOORWAARDES VIR DEELNAME

1 - 30	35 - 65	70 - 99
BESTUURSWAARDES		
Autokratiese en burokratiese klimaat. Persone word geëvalueer slegs op die werk wat hulle verrig. Bestuursondergeskikte werkverhouding heers. Streng kontrole en beheer word toegepas. Die essensies self-iemand-wees en in-betekenis-wêreld-wees word nie ontplooi nie.	Werknemers word gemanipuleer. Mens word geëvalueer op basis van bydrae wat hulle lewer vir die maatskappy. Die bestuurder as opleier verwag van mense om hulle te bewys volgens sekere reëls en prosedures. Personeellede is baie selfgesentreerd. Individue-in-indiensopleiding word aangemoedig om mekaar uit te oorlê in plaas van om saam te werk. Die essensies self-iemand-wees en in-betekenis-wêreld-wees word gedeeltelik geaktiveer.	Werknemers werk saam. Personeellede word gewaardeer. Die bestuurder as opleier sien sy personeellede en die maatskappy as interafhanklik van mekaar. Rege en voorregte word gesamentlik gedeel. Individue-in-indiensopleiding word toegelaat om hul beste te lewer. Die essensies self-iemand-wees en in-betekenis-wêreld-wees word volkome ontplooi.
1 - 30	35 - 65	70 - 99
ONDERSTEUNINGSTRUKTUUR		
'n Rigiede sisteem heers. Inligting word nie deurgegee nie. Werk word gestandaardiseer. Idees en voorstelle word nie aangemoedig nie. Werk is baie moeilik om uit te voer en resultate wat behaal word, is vir die individue-in-indiensopleiding geen plesier nie. Die essensies medesyn en vertroue word nie ontplooi nie.	Die sisteem word meganisties aan die gang gehou. Voorstelle en inligting word gehanteer volgens vooropgestelde programme. Lippetaal word gevolg. Daar heers minimale persoonlike kontak tussen individue-in-indiensopleiding. Die essensies medesyn en vertroue word gedeeltelik geaktiveer.	Personeellede se behoefte en voorstelle word in ag geneem. Inligting vloei vrylik vanaf die bestuurder as opleier na individue-in-indiensopleiding. Werknemers ervaar tevredenheid van hulle werk. Personeellede werk saam om die gestelde oogmerke te bereik. Die essensies medesyn en vertroue word volkome ontplooi en in werking gestel.
1 - 30	35 - 65	70 - 99
BESTUURSGELOOFWAARDIGHEID		
Personeellede vertrou nie bestuur nie. Die integriteit van die bestuurder as opleier word bevraagteken. Opinies van die individue-in-indiensopleiding dra geen gewig nie. Reëls en regulasies is konkreet. Die essensies self-iemand-wees en vertroue word nie verwerklik nie.	Personeellede is skepties teenoor die bestuurder as opleier. Die bestuurder as opleier voer slegs lippetaal uit. Die bestuurder as opleier is nie juis buigbaar nie. Beplanning word slegs deur die bestuurder as opleier se spesialiste gedoen. Alhoewel die werknemers se bydraes gevra word dra dit geen gewig nie. Self-iemand-wees en die vertrouens-essensies word gedeeltelik ontplooi.	Personeellede vertrou die bestuurder as opleier volkome. Ondergeskiktes se idees en voorstelle word geïmplementeer. Terugvoering word ook verskaf op die voorstelle wat deur die werknemers gemaak is. Die bestuurder as opleier tree buigsaam op. Die essensies self-iemand-wees en vertroue word volkome ontplooi en geaktiveer.
1 - 30	35 - 65	70 - 99
KLIMAAT		
Klimaat is baie neerdrakkend. Alle besluitneming lê by die bestuurder as opleier. Individue-in-indiensopleiding word gedreig en die wat foute maak word gestraf. Individue-in-indiensopleiding neem geen risiko's nie. Individue-in-indiensopleiding kom negatief voor.	'n Formele klimaat heers. Konformiteit word gehandhaaf. Werknemers weet wat kan met hulle gebeur as hulle foute maak. Sekere reëls en standarde word gevolg. Die bestuurder as opleier is baie streng. Minimum samewerking tussen die individue-in-indiensopleiding.	Word gekenmerk deur 'n oop klimaat. Werknemers voel vry om idees en voorstelle te opper. Personeellede vertrou en respekteer mekaar. Foute word gesien as 'n voertuig om te leer. Personeellede neem spontaan deel om probleme op te los. Werknemers voel betrokke in die maatskappy of afdeling.

1 - 30	35 - 65	70 - 99
<p>VOORWAARDES VIR VERBONDENHEID</p> <p>Impak</p> <p>Individue-in-indiensopleiding het lae impak by besluitneming wat hulle direk raak. Reëls en prosedures word slaafs nagevolg. Die bestuurder as opleier neem al die besluite. Taak moet uitgevoer word ongeag of individue-in-indiensopleiding daarmee saamstem of nie. Die essensie in-betekenis-wêreld word nie geaktiveer nie.</p>	<p>Word gekenmerk deur beperkte impak. Die bestuurder as opleier het kontrole oor die werkprosedures wat gevolg moet word. Individue-in-indiensopleiding se insette word gevra en idees en voorstelle word na gekyk. In sekere gevalle voel die personeelle hulle kan dinge laat gebeur en in ander gevalle nie. Die essensie in-betekenis-wêreld-wees word gedeeltelik ontplooi.</p>	<p>Werknemers het baie impak by besluitneming wat hulle direk raak. Individue-in-indiensopleiding het beheer oor hulle werk. Individue-in-indiensopleiding se idees en voorstelle word geïmplementeer. Personeelle voel dat hulle dinge kan laat gebeur. Individue-in-indiensopleiding gee hulle beste. Die essensie in-betekenis-wêreld-wees word volkome ontplooi.</p>
1 - 30	35 - 65	70 - 99
<p>RELEVANSIE</p> <p>Take wat uitgevoer word is irrelevant. Personeelle se energie word verbruik op take wat nie belangrik is nie. Daar word slegs klem gelê op produksie-oogmerke. Individue-in-indiensopleiding ervaar 'n gevoel van hulle weet nie hoekom hulle hier is nie. Die essensies self-iemand-wees en in-betekenis-wêreld-wees word nie verwerklik nie.</p>	<p>Personeelle word gesien as nie-belangrik nie. Daar word van die bereiking van doelwitte gepraat en dit word geprys. Die wyse waarop individue-in-indiensopleiding by die oogmerk gekom het, word verswyg. Individue-in-indiensopleiding ervaar frustrasie as gevolg van die lippetaal wat die bestuurder as opleier volg. Die essensies self-iemand-wees en in-betekenis-wêreld-wees word gedeeltelik verwerklik.</p>	<p>Individue-in-indiensopleiding word ingetrek by beplanning en besluitneming. Klem word gelê om die individu-in-indiensopleiding se volle potensiaal tot uiting te bring. Individue-in-indiensopleiding word aangemoedig om hulle werk meer interessant te maak. Werknemers stel self hoë standaarde en streef daarna om dit te bereik. Die essensies self-iemand-wees en in-betekenis-wêreld-wees word verwerklik.</p>
1 - 30	35 - 65	70 - 99
<p>WERKOMGEWING</p> <p>Personeelle word aangemoedig om op hulle self aangewese te wees. Die bestuurder as opleier progageer individualisme. Dit voel vir die individue-in-indiensopleiding of hulle moet kompeteer. Die bestuurder moedig nie die individue-in-indiensopleiding aan om te besef dat hulle waardevol vir die maatskappy is nie. Die essensie medesyn word nie ontplooi nie.</p>	<p>Personeelle word aangemoedig om self verantwoordelik te wees en om met hulle groep te identifiseer. Die bestuurder as opleier moedig kompetisie aan tussen die groepe. Lojaliteit ten opsigte van die groep kan ontwikkel, maar die lojaliteit word nie oorgedra na die maatskappy toe nie. Die essensie medesyn word gedeeltelik geaktiveer.</p>	<p>Werknemers word aangemoedig om aangewese op mekaar te wees. Verder moedig die bestuurder as opleier eerlikheid en vertroue aan. Besluitneming word gesamentlik gedoen en berus op konsensus. Die personeelle en die werk word gesien as ewe belangrik vir die voortbestaan van die maatskappy. Die essensie medesyn word volkome ontplooi.</p>
1 - 30	35 - 65	70 - 99
<p>VOORWAARDES VIR KREATIWITEIT</p> <p>Taakomgewing</p> <p>Word gekenmerk as rigied. Werkprosedures is gestandaardiseerd. Toerusting wat benodig word kan slegs verkry word deur formele prosedures te volg. Die essensie self-iemand-wees en temporaliteit word nie geaktiveer nie.</p>	<p>Die intaakomgewing is buigbaar. Die bestuurder as opleier stelsoms dubbele standaarde en werknemers word aangemoedig om op 'n sekere wyse op te tree, maar hulle kry nie genoeg ondersteuning nie. Ondergesiktes voel dat hulle nie oor hulle eie werk beheer uitoefen nie. Die essensies self-iemand-wees en temporaliteit word gedeeltelik geaktiveer.</p>	<p>Klem word gelê om die werk te doen op die beste moontlike manier. Personeelle het beheer oor hulle eie werk. Hulpbronne is vrylik beskikbaar en nuwe idees kan getoets word. Die essensies self-iemand-wees en temporaliteit word volkome ontplooi.</p>

1 - 30	35 - 65	70 - 99
<p>SOSIALE KONTEKS</p> <p>Daar word verwag dat die werknemer sy werk self moet doen en is op homself aangewese. Nuwe idees en voorstelle word nie gegeneer nie. Inligtingsessies word streng beheer. Slegs die bestuurder as opleier besit al die informasie en inligting. Die essensie medesyn word nie geaktiveer nie.</p>	<p>'n Vriendelike atmosfeer heers. Inligting vloei in 'n mate deur. Werknemers verkeer informeel met mekaar. Individue-in-indiensopleiding kan hulle idees opper indien hulle nie te veel inligting ontvou nie. Ondergeskiktes kan kontrole oor hulle eie werk uitoefen. Die essensie medesyn word gedeeltelik ontplooi.</p>	<p>Personeellede se idees en voorstelle word vryelik gedeel en geopper. Individue-in-indiensopleiding word aangemoedig om met mekaar saam te werk. Die bestuurder verkondig verdraagsaamheid en aanvaardings. Konflik word gesien as 'n voertuig om nuwe idees en denkrigtings te beproef. Die essensie temporaliteit word volkome verwerklik.</p>
1 - 30	35 - 65	70 - 99
<p>PROBLEEMOPLOSSING</p> <p>Probleme word opgelos op die bestuurder se riglyne. Besluite word geneem, maar die verlede moet in berekening gebring word. Die bestuurder as opleier duld nie verskillende denkrigtings nie. Konflik word vermy. Die bestuurder as opleier sien individue-in-indiensopleiding nie as bevoeg om probleme op te los nie. Die essensies self-iemand-wees en temporaliteit word nie verwerklik nie.</p>	<p>Balans word geskep tussen die prosedures wat die maatskappy daar gestel het en probleemoplossingvereistes. Die bestuurder as opleier vermy konflik. Ondergeskiktes word op 'n beperkte mate betrek by probleemoplossings. Wanneer personeellede nie die probleem kan oplos nie, val die bestuurder weer terug na outoritêre beheer en los die probleem op en maak dan self besluite. Die essensies self-iemand-wees en in-betekenis-wêreld-wees word gedeeltelik ontplooi.</p>	<p>Oplossing van die probleem geskied op konsensus. Die bestuurder as opleier bemoedig personeellede aan om mekaar te daag oor stellings wat gemaak word. Konflik word gebruik om probleme op te los. Om 'n probleem op te los word gesien as dinamiese gebeure. Die essensies self-iemand-wees en temporaliteit word volkome geaktiveer.</p>

8.1.1 DIE INTERPRETERING VAN DIE GRAFIESE VOORSTELLING VAN DIE BESTURDER AS OPLEIER

Die essensie self-iemand-wees word nooit ten volle ontplooi nie. Die rede hiervoor is dat 'n burokratiese en outokratiese klimaat in die departement heers. Die essensie medesyn word nie verwerklik nie, want die opleier se werkomgewing word gekenmerk deur individuele werkverrigting. Laastens word die essensie in-betekenis-wêreld-wees nie ten volle verwerklik nie, weens die feit dat werkprobleme slegs deur mense in bestuurs-posisies bokant hom hanteer word. Die bestuurder as opleier word nie werklik betrek by probleemsituasies wat hom direk raak nie. Die bestuurder kan nie ten volle innoverend optree nie. Dit lei tot 'n gebrek aan toekomsvisualisering.

8.1.2 DIE INTERPRETERING VAN DIE GRAFIESE VOORSTELLING VAN DIE OORKOPELENDE AFDELING

Weens die feit dat die andragogiese-essensies nie by die opleier verwerklik word nie, eskaleer hierdie tendens na die personeellede ondertoe. Soos dit uit die grafiek afgelei kan word, word nie een van die andragogiese-essensies van menswees behoorlik ontplooi nie. Dit lei tot onproduktiwiteit en negatiwiteit onder die personeellede in die afdeling.

8.1.3 DIE INTERPRETERING VAN DIE GRAFIESE VOORSTELLING VAN DIE ASSISTENT-OPLEIERS

Die andragogiese-essensies, naamlik medesyn, word meer toereikend ontplooi by die assistent-opleiers. Die essensies self-iemand-wees en in-betekenis-wêreld-wees word verduister weens die feit dat die assistent-opleiers die klimaat baie depressief ervaar. Die assistent-opleiers kan dus nie hulle volle potensiaal praktyk maak nie.

8.1.4 DIE INTERPRETERING VAN DIE GRAFIESE VOORSTELLING VAN DIE SPESIALIS

Weens die feit dat die spesialis afsonderlik werk en van niemand afhanklik is nie en op homself aangewese is, word die andragogiese-essensies toereikend verwerklik. Slegs die essensie medesyn kan nie genoegsaam geoperasionaliseer word nie omdat die spesialis hoofsaaklik geïsoleerd werk.

8.1.5 DIE INTERPRETERING VAN DIE GRAFIESE VOORSTELLING VAN AFDELING A

Weens die feit dat die opleier en assistent-opleiers se andragogiese-essensies van menswees nie in die werksituasie nie ten volle ontplooi word nie, eskaleer hierdie tendens na die onderskeie afdelings toe. By afdeling A word nie een van die andragogiese-essensies behoorlik verwerklik nie.

8.1.6 DIE INTERPRETERING VAN DIE GRAFIESE VOORSTELLING VAN AFDELING B

Die uiteensetting is soortgelyk aan die van afdeling B. Nie een van die andragogiese-essensies word in die afdeling na wense ontplooi nie.

9 DIE KERNWAARDES VAN DIE BEVOEGDHEIDSPROSES

Volgens Hall (1988:257 - 259) is daar vier kernwaardes van bevoegdheid wat die bestuurder as opleier in ag moet neem en operasionaliseer ten einde personeellede se potensiaal ten volle tot uiting te bring. Die kernwaardes is:

9.1 POSITIEWE UITGANGSPUNTE

Die andragogiese-essensie, naamlik temporaliteit (hoop op toekomstige volwassenheid, ontwerp van moontlikhede tot volwassenheid en geleidelike vervulling van bestemming) moet ontplooi word. Die bestuurder moet van die standpunt uitgaan dat mense bevoeg is om sinvolle werk te verrig. Die mens het 'n behoefte om sy latente potensiaal te verwerklik. Verder moet die

bestuurder as opleier glo dat sy mense hulle betrokke werk as uitdagings ervaar en die werker sien ook sy uitdagings in die werksituasie as 'n manier om te verbeter ten einde die werklikheid te beheers.

9.2 **BETROKKENHEID**

Die essensie in-betekenis-wêreld (betekening met toenemende verantwoordelikheid, geleidelike wegbreek van inspanningloosheid en genormeerde voor- en nalewing) moet verwerklik word. Die bestuurder as opleier moet die mense of sy ondergeskiktes laat deelneem in besluitneming wat op hulle direk van toepassing is. Die personeellede sal hul beste probeer lewer wanneer bestuur hulle laat deelneem in besluitneming.

Wanneer die personeellede waarneem dat hulle behoeftes en oogmerke in ag geneem word tydens insette om die maatskappy se oogmerke te bereik, sal hulle in die lig van 'n belewing van eie menswaardigheid bereid wees om arbeidend doelwitte na te streef wat gerig is op effektiwiteit.

9.3 **RELEVANTE WERK**

Die andragogiese-essensies, naamlik in-betekenis-wêreld en self-iemand-wees moet verwerklik word. Die meeste ondergeskiktes funksioneer doeltreffend indien die werknemers hulle werk as 'n uitdaging sien en die werk relevant is. Die personeellede wat die betrokke werk verrig moet hulleself kan insien in die uitvoering van die taak sodat hulleself 'n persoonlike identiteit, vertrouwe en selfrespek kan opbou.

9.4 INTERAFHANKLIKE STREWE NA UITNEMENDHEID

Mense is op soek na geleenthede om in medesyn te verkeer met hulle medevolwassenes. Geleenthede moet geskep word waar personeellede vrylik idees kan genereer en voorstelle kan maak. 'n Gevoel van vertroue en wedersydse respek moet tussen die personeellede geskep word. Strukture moet nie bestaan wat die ondergeskiktes verhinder om met sy bestuurder of medepersoneellede te kommunikeer nie. Die essensie medesyn moet ontplooi word.

9.5 DATA WAT BESKIKBAAR IS OOR DIE KERNWAARDES

Dr Hall het 'n navorsingprojek geloods onder ongeveer 8 000 opleiers om te bepaal hoeveel opleiers in hierdie kernwaardes glo en dit toepas. Die bevindings was soos volg (Hall, 1988:257 -259):

KERNWAARDES	RESULTAAT = 10 %
* Positiewe uitgangspunte	16,7 %
* Betrokkenheid	29 %
* Relevante werk	18 %
* Interafhanklike strewes na uitnemendheid	8 %

Uit die voorafgaande is dit dus duidelik dat die bestuurder as opleier, nie die klimaat skep waarbinne die andragogiese-essensies in 'n sakesektor kan gedryf word nie. Hierdie effek filtreer na die werknemer op die werkvloer. Dit lei daartoe dat die mens nie sy potensiaal ten volle ontplooi nie. Onproduktiwiteit volg.

10 OOREENKOMSTE EN VERBANDE TUSSEN DIE ANDRAGOGIESE-ESSENSIES EN DIE BEVOEGDHEIDSTEORIE VAN DR J C HALL

10.1 INLEIDING

Vanuit die voorafgaande navorsing is dit duidelik dat wanneer die mens besig is om arbeid in die sakesektor te verrig die andragogiese-essensies wel in ag geneem moet word.

10.2 RAAKVLAKKE TUSSEN DIE ANDRAGOGIESE-ESSENSIES EN DIE BEVOEGDHEIDSTEORIE VAN DR J C HALL

Om die raakvlakke en ooreenkomste aan te toon sal dit deur middel van 'n essensietabel geskied.

KRITERIA VAN BEVOEGDHEID	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES
<p>1 DEELNAME</p> <p>1.1 Bestuurswaardes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Openheid tussen werknemers - Erken die menswaardigheid tussen personeellede - Skep die klimaat waarbinne personeellede hulle beste kan lewer - Personeellede is afhanklik van mekaar <p>1.2 Ondersteuningstruktuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die bestuurder moet altyd beskikbaar wees vir sy ondergeskiktes - 'n "Oopdeur-beleid" moet gevolg word - Kommunikasievloei van bestuur na personeellede moet geskep word - Terugvoering oor die werknemers se werksuitsette moet geskied 	<p>Die mens is 'n ope-moontlikheid. Hy het die behoefte om die werklikheid te beheers. Hy is altyd besig om na die transendente toe te beweeg. Van die wieg tot die dood is hy aangewese op sy medemens. Weens die feit dat die mens altyd opwegsynde is, moet slegs die klimaat geskep word sodat hy die werklikheid kan beheers. Die mens moet 'n aktiewe deelnemer wees in die daarstelling van waardevolle bedrywighede.</p> <p>Mense is altyd aangewese op leiding. Sonder leiding kan die mens nie die werklikheid beheers nie. Omdat die mens 'n ope-moontlikheid is, wil hy altyd terugvoering hê oor hoe hy vorder op die weg na volwassenheid. Wanneer die mens op die weg na volwassenheid nie ondersteun word nie, sal leemtes ontstaan ten opsigte van volwassenheid. Hierdie ondersteuning lei tot 'n bindingsfaktor tussen die volwassene en die mens. Die volwassene moet as 'n medestaander optree. Die mens voel hom tot medesyn verplig.</p>

KRITERIA VAN BEVOEGDHEID	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES
<p>1.3 Bestuursgeloofwaardigheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Openheid tussen werknemers - Eerlikheid en opregtheid tussen personeellede - Die bestuurder as opleier moet positief ingestel wees ten opsigte van sy personeellede <p>1.4 Klimaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oop en 'n vriendelike atmosfeer moet heers tussen personeellede - Eerlikheid en opregtheid tussen volwassenes - Spontaniteit moet 'n kenmerk wees tussen personeellede - Individue-in-indiensopleiding moet die geleentheid gegun word om risiko's te neem <p>2 VERBONDENHEID</p> <p>2.1 Impak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werknemers moet impak hê op die werk wat op hulle van toepassing is - Besluite moet op konsensus geskied - Personeellede moet toegelaat word om hulle eie oogmerke te stel - Personeellede neem verantwoordelikheid vir die besluite wat hulle neem <p>2.2 Relevansie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die werk wat die personeellede verrig moet relevant wees - Rompslomp moet beperk word - Werk moet 'n uitdaging tot die werknemers bied en hom help groei in die proses <p>2.3 Werkomgewing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spanwerk moet op gekonsentreer word - Ondergeskiktes moet interafhanklik van mekaar wees - Personeellede moet saam na 'n gemeenskaplike oogmerk werk - Wees vriendelik en opreg - Die werknemers moet die vryheid hê om te faal <p>3 KREATIWITEIT</p> <p>3.1 Taakomgewing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werk moet gestruktureer word, maar klem moet nie gelê word op reëls en prosedures nie - Personeellede het toegang tot hulpbronne - Personeellede kan innoverend optree en het kontrole oor hulle eie werk 	<p>Die vertrouensverhouding tussen mense is essensieel om die werklikheid te beheers. Norme en standaarde moet ontwikkel word sodat die mense hulle daarmee kan identifiseer. 'n Betekenisvolle leefwêreld is slegs moontlik deur die aanvaarding en eerbiediging van norme.</p> <p>Waardering vir die mens moet getoon word omdat hy 'n deelnemer is daaraan om dit wat hoogs waardevol is, werklikheid te maak. Verder moet 'n verhouding met die mens geskep word tydens die deelname aan andragogies-antropologiese betekenisse inhoude. Tydens hierdie verhouding word 'n intieme band gesmee. Mense kan slegs waag wanneer hulle veiligheid ervaar. Die geleentheid moet geskep word dat die mens ervaar dat hy welkom is.</p> <p>Mense wil in-betekenis-wêreld-wees. Hulle wil voel dat hulle 'n bydrae maak tot die leefwêreld waarin hulle hul bevind. Weens die feit dat elke mens self-iemand-wil-wees, wil hy graag agting hê vir sy deelname. Om as 'n volwassene gereken te wil word, moet die mens verantwoordelikheid opneem.</p> <p>Weens die feit dat elke iemand in-betekenis-wêreld en self-iemand-wil-wees, moet sy werk 'n uitdaging tot hom bied. Die mens kan slegs tot sinvolle inhoude kom as sy werk relevant is.</p> <p>Mens het die inherente behoefte om saam met mekaar te werk. Die mens is altyd op soek na kennis en die kennis kan slegs verkry word wanneer jy afhanklik van iemand is wat oor die kennis beskik. 'n Werkomgewing waar die mens tuis, gelukkig en op sy gemak voel, moet vir hom geskep word. 'n Persoonlike nabyheid moet geskep word en alle gedistansieerdheid moet verdwyn.</p> <p>Die mens beskik oor potensiaal om sinvolle werk te verrig. Weens die feit dat die mens op die toekoms gerig is moet slegs die klimaat geskep word om sy potensiaal te ontwikkel. Weens die feit dat mense die inherente strewe openbaar om iets te wees en te word, tree hy outomaties innoverend op.</p>

KRITERIA VAN BEVOEGDHEID	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES
<p>3.2 Sosiale konteks:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Idees en voorstelle moet gedeel word - Innoverende idees moet aangemoedig word - Personeellede kan faal, solank hulle iets daaruit geleer het - Werknemers moet geleer word om risiko's te evalueer <p>3.3 Probleemoplossing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle hulpbronne moet ingespan word om die probleem op te los - Spanbenadering moet gevolg word - Konflik moet nie vermy word nie, maar moet gesien word as kratiewe denke - Abstrakte denkprosesse moet gevolg word 	<p>Die mens moet die idee kry dat die medemens oor hom wil waak en help. Verder moet die mens beleef dat daar met hom bemoeienis gemaak word uit welwillendheid teenoor hom en nie met bybedoelings nie. Die mens moet opgeneem word in 'n plek met wie van "ons" gepraat kan word. Die mens moet gehelp word om te toets of die betekenis wat hy toegeken het, reg en behoorlik is.</p> <p>Respek vir die mens as medemens moet betoon word deur in ag te neem dat mense van mekaar verskil. Dit moet onthou word dat daar met die mens met respek, konsiderasie, waardering en eerbied vir sy self-iemand gehandel moet word. Elke mens is 'n unieke wese en niemand dink dieselfde nie. Die mens voel aangetrokke tot mekaar. Omdat die wêreld nie net uit een mens bestaan nie, verplig dit die mens tot deling van die wêreld. Weens die feit dat die mens op die toekoms hoop, is hy in staat om probleme op te los.</p>

11 GEVOLGTREKKING EN EVALUERING

In die bostaande vergelyking wat getref is tussen dr Hall se bevoegdheidsteorie en die andragogiese-essensies, wil dit voorkom dat die andragogiese-essensies, wanneer toegepas word binne die sakesektor, wel tot verhoogde produktiwiteit sal lei. Die rasionaal wat hiervoor aangevoer kan word, is die feit dat dit wetenskaplik gefundeerde mensessensies is en dat dit 'n moét en 'n voorvereiste is om die werklikheid te beheers. Die bedrywigheidsstrukture en verhoudingstrukture van die fundamentele-agogiek is dus wel toepaslik vir die volwassene in die sakesektor. Dit is dus nie net kindessensies nie, maar ook volwasse-essensies. Wanneer hierdie essensies toegepas word binne die sakesektor, sal dit beslis verhoogde produktiwiteit meebring. In hoofstuk vier sal dié hipotese eksperimenteel geëvalueer word.

12

OM DIE MENS SE STREWE NA UITNEMENDHEID TE BEVORDER EN OM DIE ANDRAGOGIESE-KATEGORIEË IN DIE SAKESSEKTOR 'N LEEFWYSE TE MAAK, MOET DAAR MET DIE VOLGENDE AKSIES BEGIN WORD. DIT WORD AAN DIE HAND VAN DIE BEVOEGDHEIDSKRITERIA WEERGEGEE

<p>BESTUURSWAARDES</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autokraties te wees - Burokraties te wees - Oneerlik te wees - Individue-in-indiensopleiding te straf - Te opereer vanuit 'n magsbasis - Individue-in-indiensopleiding te vertel wat om te doen - Konflik te vermy - Dubbele standaarde te stel - Om te glo in teorie x van McGregor - Individue-in-indiensopleiding te ignoreer - Individue-in-indiensopleiding te ontmoedig om met mekaar in interaksie te tree - Streng prosedures te handhaaf - Inligting aan individue-in-indiensopleiding te weerhou - Te glo dat individue-in-indiensopleiding nie bevoeg is om te werk nie - Te glo dat individue-in-indiensopleiding lui is - Individue-in-indiensopleiding voor ander te verneder - Individue-in-indiensopleiding te bevoordeel op slegs die werk wat hulle doen - Individue-in-indiensopleiding soos pionne te behandel - Te veel kontrole te doen - Slegs op take te konsentreer - Riglyne te gee waarin mense moet opereer 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spanwerk aan te moedig - Individue-in-indiensopleiding te integreer met hulle werkplek - Teorie y te implementeer - Foute te aanvaar - Inligting te deel - Ondersteuning te bied aan jou individue-in-indiensopleiding - Mag te deel - Konflik te sien as 'n geleentheid om probleme op te los - Buigbaar te wees - Sosiale interaksie aan te moedig - Die klimaat te skep waar inligting vryelik kan deurvloei - Te glo aan ander se idees en voorstelle - Besluitneming te deel met jou individue-in-indiensopleiding - Personeellede te vertrou - Personeellede se doelwitte en oogmerke te integreer met die maatskappy se oogmerke 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>In-betekenis-wêreld-wees</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betekening met toenemende verantwoordelikheid • Geleidelike wegbreek van inspanningloosheid • Genormeerde voor- en nalewing
<p>ONDERSTEUNINGSTRUKTUUR</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individue-in-indiensopleiding te behandel of hulle paddastoele is - Outokraties en burokraties te wees 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die individue-in-indiensopleiding se behoeftes raak te sien - Inligting te ontvang en weer te gee 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>Medesyn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Andragogiese waag met mekaar

<p>ONDERSTEUNINGSTRUKTUUR (vervolg)</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorstelle te ignoreer - 'n Formele struktuur te hê - As 'n opleier te opereer - In 'n vakuum te opereer - Formele kommunikasiekanale te hê - 'n "Eenmanvertoning" te hou - Slegs lippetaal te praat - Rigiede werkomstandighede te hê - Individuele erkenning aan mense te gee - Slegs gesensorde inligting weer te gee 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 'n Interessante en 'n aangename werkplek te skep - Stimulerende werk te verskaf - 'n "Oopdeur-beleid" te skep - Informaliteit aan te moedig - Maatskappynuus te deel - Kommunikasiekanale te skep - Vryheid van spraak aan te moedig - Vryheid van taal toe te pas - Terugvoering te verskaf oor jou vordering wat jy maak - Sensitief te wees oor die gevolgtrekkings wat jy maak wanneer 'n besluit geneem word - Seker te maak dat individue-in-indiensopleiding met mekaar kommunikeer wanneer take uitgevoer moet word - Oop agendas te hê 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dankbaarheid vir agogiese-geborgenheid • Aanspreeklikheid vir opvoedingverhoudinge
<p>BESTUURSGELOOFWAARDIGHEID</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die sisteme te bestuur - Al die besluite te neem - Bevele te gee sonder om na die implikasies te kyk - Foute te straf - Rigied te wees - Dubbele standaarde te handhaaf - Individualisme aan te moedig - Slegs te sê sonder om te doen - Subjektief te wees - Slegs individue te bevoordeel - Inligting te weerhou - Oplossings te vra en dit dan nie te implementeer nie - Teen verandering te skop - Individue-in-indiensopleiding nie te vertrou nie - Beloftes te maak - Slegs boekgebonde te wees 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individue-in-indiensopleiding te bestuur ten opsigte van die werkkuitsette wat hulle lewer - Terugvoering te gee - Oop agendas te hê - Buigbaar te wees - Individue-in-indiensopleiding moet deelneem rakende besluitneming wat hulle direk raak - Die geleentheid te bied om foute te maak - Objektief te wees - Die bestuurder as opleier moet 'n rolmodel wees vir sy individue-in-indiensopleiding - Goeie werk aan te moedig - Kommunikasiekanale te skep na die individue-in-indiensopleiding ondertoe - Wat bestuur sê, uit te oefen - Te fokus op die probleem en nie die individu-in-indiensopleiding nie - Inligting te verskaf op die individue-in-indiensopleiding se voorstelle wat hulle gemaak het - Idees en voorstelle vanaf die individue-in-indiensopleiding aan te moedig - Eerlik te wees - Individue-in-indiensopleiding te vertrou - Positiewe aksies te begin 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>Vertrouensverhouding</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Agting vir waardigheid ii) Aanvaarding • Bereidwilligheid tot verhouding • Voorneme om te versorg

<p>KLIMAAT</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individue-in-indiensopleiding wat foute maak te straf - Onvriendelik te wees - Krities te wees - Rigied te wees - Outokraties en burokraties te wees - Persone met dissiplinêre aksies te dreig - 'n "Meneer"-kultuur te skep - Individue-in-indiensopleiding dinge vertel wat om te doen - Formeel te wees - Verskuilde agendas te hê - Individue voor te trek - Individue-in-indiensopleiding nie te vertrou nie - Nie risiko's te neem nie - Individue-in-indiensopleiding voor kollegas te verneder of bespreek 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erkenning te gee vir uitnemende diens - Vriendelik te wees - Komplimente te gee wanneer nodig - Individue-in-indiensopleiding te respekteer - Risiko's te neem - Innoverend te wees - Buigbaar te wees - Erkenning te gee - Om te leer deur foute - Vertrouensverhoudinge te skep - Alle hulpbronne tot jou beskikking te gebruik - Verantwoordelikhede te deleger - 'n "Oopdeur-beleid" te skep - Informele werkvergaderings te skep - Probleme te konfronteer - Oop kommunikasiekanale te skep 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>Vertrouensverhouding</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Agting vir waardigheid ii) Aanvaarding <ul style="list-style-type: none"> • Bereidwilligheid tot verhouding • Voorneme om te versorg
<p>IMPAK</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosedures af te dwing op individue-in-indiensopleiding - Besluite af te dwing - Oogmerke self daar te stel vir die groep - Self besluite te neem - Baasspelerig te wees - Beplanning sentraal te doen 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werkgroepe toe te laat om hulle eie grondreëls te maak - Besluite te maak op konsensus - Individue-in-indiensopleiding te leer om eie verantwoordelikhede te neem vir hulle besluite 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>In-betekenis-wêreld-wees</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betekening met toenemende verantwoordelikhede • Geleidelik wegbreek van inspanningloosheid • Genormeerde voor- en nawing
<p>RELEVANT</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rigied te wees - Voorskriftelik te wees - Magspeletjies te speel - Om opleieroogmerke daar te stel sonder om na die individue se oogmerke te kyk - Individue-in-indiensopleiding te wantrou - Te twyfel - In die algemeen te praat - Werkopdragte te gee wat nie verduidelik kan word nie - Die individue-in-indiensopleiding 'n rat voor die oë te draai 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tot die punt te kom - Oogmerke daar te stel en te verduidelik hoe ons daar gaan kom - Spanwerk te kweek - In natuurlike werkgroepe te werk - Vanuit die een pos na 'n ander te roteer - Besluite wat geneem moet word, te desentraliseer na die individue-in-indiensopleiding op die grond - Eie beplanning te doen - Relevante en interessante werk inisieer 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>Self-iemand-wees</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toenemende agting vir menswaardigheid • Volwassenheid deur toenemende selfbegryping • Verowering van vryheid en verantwoordelikhede
<p>WERKONGEWING</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individualisme aankweek - Kompetisie aan te hits tussen individue - Samewerking tussen individue-in-indiensopleiding af te raai 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Groepwerk aan te moedig - Openlikheid te vestig - Eerlikheid in die afdeling te vestig - Moedig spankompetiese aan 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>Medesyn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agogiese waag met mekaar • Dankbaarheid vir agogiese-geborgenheid

<p>WERKOMGEWING (vervolg)</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geen erkenning te verleen nie - Geheimsinnig te wees - Krities ingestel te wees - Slegs agter prosedures te skuil - Formeel te kommunikeer - Individue-in-indiensopleiding wat foute maak te straf en te etiketteer - Agter toe deure te kommunikeer - Gefiltreerde inligting aan die individue-in-indiensopleiding weer te gee 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deelname aan te moedig - Erkenning te verleen aan goeie prestasies wat gelewer is - 'n Teorie y-aanhanger te wees - Ondersteunend op te tree - Buigbaar te wees - Die geleentheid te bied aan individue-in-indiensopleiding om te faal - Inligting aan individue-in-indiensopleiding deur te gee - Individue-in-indiensopleiding aan te trek na mekaar toe 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanspreeklikheid vir opvoedingverhoudinge
<p>TAAKOMGEWING</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rigiede prosedures te handhaaf - Individue te beoordeel - Te vinnig werk te evalueer - Besluite alleen te neem - Nie genoegsame inligting weer te gee wanneer projekte aangepak word - Slegs op standaardtye te werk - Nie buigbaar te wees nie - Dubbele standaarde daar te stel - Hulpbronne te weerhou - Innoverende idees te ontmoedig - Individue-in-indiensopleiding slegs te laat opereer in skootsvakke 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terugvoering te verkry van individue-in-indiensopleiding - Erkenning te gee vir goeie werk wat gelewer is - Beskikbaar te wees vir jou individue-in-indiensopleiding - Erkenning te gee vir goeie idees - Individue-in-indiensopleiding toe te laat om meer buigbaar op te tree - Individue-in-indiensopleiding toe te laat om hulle eie oogmerke daar te stel - Die nodige hulpbronne tot jou beskikking, beskikbaar te stel - Die vlak van frustrasie te verminder - Aangename werkatmosfeer te skep - Klem te lê dat die werk wat jy verrig, gestruktureerd is - Toe te laat dat mense hulle eie werk kontroleer en beheer - Kreatiewe probleemoplossing aan te moedig - Eksperimentering aan te moedig 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>Temporaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoop op toekomstige volwassenheid • Ontwerp van moontlikhede tot volwassenheid • Geleidelike vervulling van bestemming
<p>SOSIALE KONTEKS</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individue-in-indiensopleiding te straf - Kreatiwiteit lam te lê - Konflik te ontmoedig - 'n Kompetierende omgewing te skep - Individualisme te kweek - Afbrekend op te tree - Individue-in-indiensopleiding ste dissipliner voor sy kollegas - Altyd krities te wees - Altyd te formeel te wees 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individue-in-indiensopleiding bewus te maak dat hy wel foute kan maak - Individue-in-indiensopleiding te leer om risiko's te evalueer - Kreatiewe informele werkgroepe aan te moedig - Erkenning te verleen aan goeie idees en voorstelle - Besluite wat geneem is te neem tot waar dit tot aksie oorgaan - Bestuursones te verwyder 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>Medesyn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Andragogiese waag met mekaar • Dankbaarheid vir agogiese geborgenheid • Aanspreeklikheid vir opvoedingverhoudinge

<p>SOSIALE KONTEKS (vervolg)</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p>	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 'n Gemoedelike atmosfeer te skep - Opgewondenheid te kweek - 'n "Oopdeur-beleid" te volg 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p>
<p>PROBLEEMOPLOSSING</p> <p>Verminder verduisteringe soos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rigied te wees - Te voorskriftelik te wees - As 'n individu te opereer - Individue-in-indiensopleiding nie te vertrou nie - Om teorie x aan te hang - Konflik te vermy - Te streng te wees - Nie inligting weer te gee nie - Die nodige hulpbronne te weerhou - Vooropgestelde idees te hê - Agter magsbasis weg te kruip - Self die probleme op te los 	<p>Vermeerder die essensiële deur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dinamies op te tree - Risiko's te neem - Buigbaar te wees - Deelname aan te moedig - Konsensus te verkry wanneer 'n besluit gemaak moet word - Vertroue te kweek - Teorie y aan te hang - Konflik te gebruik om 'n probleem op te los - Verbondenheid te verkry oor 'n besluit wat gemaak moet word - Effektiewe probleemoplossing-tegnieke te gebruik - Terugvoering te verskaf oor resultate wat verkry is - Erkenning te verleen aan kreatiwiteit - Gewillig te wees om mag te deel - 'n Oop werkomgewing te vestig - Die vryheid van spraak te vestig - Te leer om dinge te aanvaar 	<p>Begin om die andragogiese-essensies te verwerklik</p> <p>Temporaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoop op toekomstige volwassenheid • Ontwerp van moontlikhede tot volwassenheid • Geleidelike vervulling van selfbestemming

HOOFSTUK 4

PRAKTIESE IMPLEMENTERING EN INWERKINGSTELLING VAN DIE AGOGIESE-KATEGORIEË IN DIE SAKESSEKTOR

1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstuk het dit geblyk dat indien die agogiese-kategorieë nie toereikend verwerklik word nie, produktiwiteit in die sakesektor nadelig beïnvloed word. In die grafiese voorstellings het dit aan die lig gekom dat daar 'n diskrepans bestaan ten opsigte van hoe die individue-in-indiensopleiding die agogiese-kategorieë tans ervaar, en waarna hulle wil strewe ten einde produktief te wees. Hierdie diskrepans wat bestaan moet vernou word en aksiestappe sal geneem moet word ten einde hierdie diskrepans uit die weg te ruim. Om dit te bewerkstellig sal 'n stelsel ontwikkel moet word wat sal verseker dat die agogiese-essensies van menswees 'n leefwyse sal word om sodoende produktiwiteit te verhoog.

In hierdie hoofstuk gaan 'n uiteensetting gegee word van wyses hoe agogiese-kategorieë geïmplementeer kan word in die nie-formele onderwys. Verder gaan 'n opvolgmeting plaasvind om te bepaal of die agogiese-kategorieë wel geïmplementeer is nadat aksiestappe geneem is.

2 TERUGVOERING OOR RESULTATE AAN BESTUUR

Daar is besluit, soos vooraf ooreengekom, om die resultate van die navorsing eerstens aan die betrokke

opleier en assistent-opleiers beskikbaar te stel vir bestudering.

Op 4 April 1991 het die navorser en die opleierspan van die afdeling afsonderlik beraadslaag oor die inligting wat verkry is uit die afgehandelde empiriese ondersoek soos uiteengesit in hoofstuk drie. Die navorser het slegs as 'n fasiliteerder opgetree. Daar is op die volgende aksiestappe besluit om die agogiese-kategorie in die afdeling te implementeer:

2.1 AKSIESTAPPE

- 2.1.1 Die bestuurder as opleier en die drie assistent-opleiers gaan eerstens openlik met mekaar kommunikeer rakende "Wat verhinder hulle om effektief te werk?" Die rasionaal hoekom die opleiers eerstens met mekaar moet kommunikeer, is omdat hulle die inisieerders moet wees en leiding moet neem vir die implementering van die andragogiese-kategorieë in die afdeling.
- 2.1.2 Aksiestappe moet geneem word tussen die bestuurder as opleier en assistent-opleiers ten opsigte van wat hulle gaan doen om andragogiese-essensies 'n leefwyse te maak tydens kommunikasie.
- 2.1.3 Die navorser gaan terugvoering verskaf aan die respondente oor die vraelys wat hulle voltooi het. Die rasionaal vir die stap, is om vertrouwe te skep tussen die bestuurders en personeellede en om hulle te verseker dat die opleiers ernstig en opreg is om die andragogiese-essensies 'n leefwyse in die afdeling te maak.
- 2.1.4 Die navorser gaan ook die vraag aan die personeellede vra, naamlik "Wat verhinder hulle om effektief te werk?" Oorsake aangedui, sal opgeneem word met die

afdeling se opleiers.

- 2.1.5 Nadat terugvoering ontvang is, sal die opleiers tesame met die navorser, die antwoorde ontleed en 'n program ontwikkel wat die andragogiese-essensies in aksie stel.

3 TERUGVOERING SOOS BELEEF DEUR DIE ONDER-SKEIE RESPONDENTE RAKENDE DIE AGOGIESE-ESSENSIES

3.1 DIE BESTUURDER AS OPLEIER

PRAKTYKBEHANDELING	VERDUISTERENDE ESSENSIES	REGSTELLEND E OPTREDE
<ul style="list-style-type: none"> - Bemoei hom nie met relevante werk nie. - Hy word nie die geleentheid gegun om insette te lewer nie. - Vaste prosedure word aan hom voorgeskryf wat hy as opleier moet doen. - Beperkte kommunikasie tussen hom en sy opleier vind plaas. - Verkeer onder spanning en stres. - Verlang ondersteuning van sy bestuurder. 	<ul style="list-style-type: none"> - In-betekenis-wêreld-wees <ul style="list-style-type: none"> * Betekenende lewenswyse * Beweging na inspanning - In-betekenis-wêreld-wees <ul style="list-style-type: none"> * Inspannende lewenswyse * Dinamiese deelname * Lewe van betekenis - Self-iemand-wees <ul style="list-style-type: none"> * Erkenning van individueelheid * Verowering van vryheid tesame met verantwoordelikheid - Medesyn <ul style="list-style-type: none"> * Saamwaag met moed * Belewing van geborgenheid - Self-iemand-wees <ul style="list-style-type: none"> * Vrye lewenswyse * Bewus wees van vryheid * Vryheid tot verantwoordelikheid - Medesyn <ul style="list-style-type: none"> * Saambetekening * Saamwaag met moed 	<ul style="list-style-type: none"> - Die bestuurder is onder 'n nuwe departementele opleier geplaas wat gedeeltelik die agogiese-essensies verwerklik. - Ruimte word aan die opleier gebied om voorstelle te opper en inisiatief te neem. - Die bestuurder word die geleentheid gegun om self besluite te neem solank hy die rasionaal vir die besluite kan gee en verantwoordelikheid neem vir sy besluit. - Weeklikse gesprekke word met sy opleier uitgevoer waar eerlike en opregte kommunikasie oor werkaangeleenthede gevoer word. - Oogmerke en doelwitte word saam beplan en 'n spanbenadering word gevolg wat spanning verlig. - Klimaat is geskep, indien probleme mag opduik, sy opleier te skakel vir hulp, raad en ondersteuning. Hierdeur word hindernisse saam beveg en uitgeskakel.

3.2 DIE ASSISTENT-OPLEIERS

PRAKTYKBEHANDELING	VERDUISTERENDE ESSENSIES	REGSTELLEND OPTREDE
<ul style="list-style-type: none"> - Hulle word nie ten volle vertrou deur die opleier nie. - Gebrek aan goeie kommunikasie tussen hulle en die opleier bestaan weens die feit dat die bestuurder in 'n ander kantoor-gebou geplaas is. - Voorstelle en insette word summier deur die opleier verwerp. - Kru taal wat somtyds deur die opleier gebesig word. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrouensverhouding <ul style="list-style-type: none"> * Agting vir menswaardigheid * Aanvaarding - Medesyn <ul style="list-style-type: none"> * Saamwaag met moed * Belewing van geborgenheid - In-betekenis-wêreld-wees <ul style="list-style-type: none"> * Dinamiese deelname * Inspannende lewenswyse - Medesyn <ul style="list-style-type: none"> * Beagting as medestaander * Verpligting tot toeganklikheid 	<ul style="list-style-type: none"> - 'n Huidige atmosfeer word geskep wat gekenmerk word deur eerlikheid, opregtheid, openheid en agting vir menswaardigheid. - Die bestuurder het na die kantoorgebou waarbinne die assistent-opleiers hul bevind, verskuif sodat hy nader aan hulle kan wees. - 'n Kommunikasiesessie is elke Maandagoggend ingestel waar hulle saam met 'n opleier oor die week se werkaangeleenthede gesels. Insette word gegee en besluite word op konsensus geneem. - Die opleier het onderneem om nie weer kru taal te opper nie.

3.3 DIE SPESIALIS

PRAKTYKBEHANDELING	VERDUISTERENDE ESSENSIES	REGSTELLEND OPTREDE
<ul style="list-style-type: none"> - Volgens die spesialis word alle agogiese-kategorieë verwerklik behalwe medesyn weens die feit dat hy alleen en afgesonderd werk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medesyn <ul style="list-style-type: none"> * Wagende lewenswyse * Belewing van geborgenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen regstellende optrede word onderneem om die kategorie medesyn vir die spesialis te implementeer nie, weens die feit dat 'n spesialis se werk gekenmerk word deur afgesonderdheid en eensaamheid.

3.4 AFDELING A EN B

PRAKTYKBEHANDELING	VERDUISTERENDE ESSENSIES	REGSTELLEND OPTREDE
<ul style="list-style-type: none"> - Die bestuurder behandel hulle soos nie-volwassenes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Self-iemand-wees <ul style="list-style-type: none"> * Agtende en selfbegrypende lewenswyse * Bewus wees van verantwoordelikheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Die groenarea-konsep is op die been gebring om die essensies wat tans nie verwerklik word nie, te ontplooi en in werking te stel in die afdeling. Dit sal aan die personele die geleentheid bied om die essensies van menswees in die werkplek te verwerklik wat sal lei tot verhoogde produktiwiteit.

PRAKTYKBEHANDELING	VERDUISTERENDE ESSENSIES	REGSTELLEDE OPTREDE
<ul style="list-style-type: none"> - Hulle word nie die geleentheid gebied om besluite te neem nie. - Die personeellede word nie ingelig rakende belangrike gebeure in die afdeling nie. - Hulle word rondgeskuif soos pionne op 'n skaakbord. - Hulle kry min ondersteuning van hulle onderskeie assistent-opleiers. - As hulle werkprobleme opper, ontvang hulle geen terugvoering nie. - Daar is geen persoonlike kontak tussen hulle en die opleiers nie. - Die bestuurders ken nie hul name nie. - Geen erkenning word aan hulle verleen as hulle goeie werk gelewer het nie. - Die voel vir die personeellede of hulle net nommers is en of hulle nie belangrik geag word in die afdeling nie. - Daar word nie met hulle gekommunikeer oor die toekoms wat die maatskappy wil volg nie. - Daar word slegs van hulle verwag om alledaagse werk te verrig. Die opleiers wil nie vir hulle uitdagings stel nie. - Geen sosiale interaksie vind plaas tussen die bestuurspan en die personeellede nie. 	<ul style="list-style-type: none"> - In-betekenis-wêreld-wees <ul style="list-style-type: none"> * Beweging na inspanning * Besluit op verantwoordelikheid - In-betekenis-wêreld-wees <ul style="list-style-type: none"> * Dinamiese deelname * Oorwinning oor passiwiteit - Self-iemand-wees <ul style="list-style-type: none"> * Agting vanweë waardeverwerking * Begryping van verpligting - Medesyn <ul style="list-style-type: none"> * Saamwaag met moed * Belewing van geborgenheid - In-betekenis-wêreld-wees <ul style="list-style-type: none"> * Agting vir digniteit * Bewuswees van verantwoordelikheid - Medesyn <ul style="list-style-type: none"> * Saambetekening * Saamwaag met moed - Self-iemand-wees <ul style="list-style-type: none"> * Agting vir digniteit - Self-iemand-wees <ul style="list-style-type: none"> * Waardering van waardegevoelheid * Erkenning van individualiteit - Self-iemand-wees <ul style="list-style-type: none"> * Agting vir digniteit * Agting vanweë waardeverwerking - Temporaliteit <ul style="list-style-type: none"> * Hoop op die toekoms * Rig op die toekoms - Self-iemand-wees <ul style="list-style-type: none"> * Agting vir digniteit * Verfyning van selfbegryping - Medesyn <ul style="list-style-type: none"> * Saamwaag met moed * Belewing van geborgenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Die groenarea-konsep is op die been gebring om die essensies wat tans nie verwerklik word nie, te ontplooi en in werking te stel in die afdeling. Dit sal aan die personeellede die geleentheid bied om die essensies van menswees in die werkplek te verwerklik wat sal lei tot verhoogde produktiwiteit.

Daar is aan die personeellede van afdeling A & B wat deelgeneem het in die empiriese ondersoek, gevra: Wat is die eienskappe van 'n effektiewe en produktiewe afdeling? Die antwoord op die vraag sal deur middel van die onderstaande tabel weergegee word.

EIENSKAPPE VAN 'N EFFEKTIEWE EN PRODUKTIEWE AFDELING	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES
* Mense werk as 'n groot familie saam.	Medesyn * Saamwaag met moed * Belewing van geborgenheid
* Die ondergeskiktes word die kans gebied om besluite, wat verband hou met sy eie werk, te kan neem.	Self-iemand-wees * Selfbegrypende lewenswyse * Bewus wees van verantwoordelikheid
* Die personeellede het eienaarskap ten opsigte van hulle werk.	Self-iemand-wees * Selfbegrypende lewenswyse * Vryheid as gebondenheid
* Die bestuurder delegeer die verantwoordelikheid van 'n spesifieke taak aan die wat daarby betrokke is.	In-betekenis-wêreld-wees * Agting vir digniteit * Bewus wees van verantwoordelikheid
* Ondersteuning word deur medekollegas gebied ten opsigte van uitstaande of dringende werk.	Medesyn * Saamwaag met moed * Geborgenheid vanweë aanvaarding
* Die bestuurder is lojaal teenoor sy ondergeskiktes.	Medesyn * Liefdevolle teenwoordigheid * Geborgenheid vanweë aanvaarding
* Die personeellede deel ook in die verantwoordelikhede van die afdeling.	In-betekenis-wêreld-wees * Oorwinning oor passiwiteit * Besluit op verantwoordelikheid
* Die ondergeskiktes ontvang deurlopend opleiding ten opsigte van hul taak.	Temporaliteit * Ontwerpde lewenswyse * Werklikheid as nuwe moontlikheid * Indiensstelling van moontlikhede
* Elke personeellid al is dit ook op watter vlak, moet voel dat hy impak het op die organisasie.	In-betekenis-wêreld-wees * Betekenisvolle dade * Dinamiese deelname * Beweging na inspanning
* Kommunikasie vloei ongehinderd in die hiërargie.	Medesyn * Saamwaag met moed * Belewing van geborgenheid

EIENSKAPPE VAN 'N EFFEKTIEWE EN PRODUKTIEWE AFDELING	ANDRAGOGIESE-ESSENSIES
<ul style="list-style-type: none"> * Onmiddellike terugvoering word verskaf. * Persoonlike kontak deur die opleiers. * Elke personeellid is 'n aandeelouer. * Elke werknemer is trots op sy werk. * Die bestuurders verstaan sy ondergeskiktes wat onder hom werksaam is. * Die bestuurders erken elke personeellid se potensiaal. * Dinamiese leierskap * Maatskappyklimaat word gekenmerk deur eerlikheid, openlikheid, opregtheid en vriendelikheid. 	<p>In-betekenis-wêreld-wees</p> <ul style="list-style-type: none"> * Toets van betekenis * Beleving van betekenis <p>Medesyn</p> <ul style="list-style-type: none"> * Beleving van geborgenheid * Saambetekening <p>In-betekenis-wêreld-wees</p> <ul style="list-style-type: none"> * Dinamiese deelname * Beweging na inspanning <p>Self-iemand-wees</p> <ul style="list-style-type: none"> * Vervullende lewenswyse * Gerig word deur bestemming * Vervulling van plig <p>Self-iemand-wees</p> <ul style="list-style-type: none"> * Erkenning van individueelheid * Agting vanweë waardeverwerkliking <p>Self-iemand-wees</p> <ul style="list-style-type: none"> * Erkenning van individueelheid * Agting vanweë waardeverwerkliking <p>Temporaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> * Begryping van toekomstige * Reg op die toekoms <p>Medesyn</p> <ul style="list-style-type: none"> * Saamwaag met moed * Saambetekening * Saamlewe van behoorlikheidseise * Vervullende lewenswyse * Beweging na bestemming

4 STRATEGIESE BEPLANNING OM DIE ANDRAGOGIESE-KATEGORIEË TE IMPLEMENTEER

Die groenarea-konsep is vir die eerste keer in 1983 in Suid-Afrika geïmplementeer deur Nissan Suid-Afrika. Die redes hiervoor is:

- 128 -

- * In 1983 was Nissan uit 14 motormaatskappye 11de ten opsigte van hul produktiwiteit
- * Aan die einde van die produksielyn was 60% van hul motors onbruikbaar wat toegeskryf was aan swak vervaardiging
- * Nissan Suid-Afrika het verder in 1983 slegs 9% van die markaandeel gehad teenoor 42% van Toyota Suid-Afrika

Nadat Nissan Suid-Afrika die groenarea-konsep in 1986 geïmplementeer het, het Nissan Suid-Afrika in 1988 so daar uit gesien:

- * Hulle het nou 24% van die totale motormark ingeneem
- * Daar is 0,5% meer motors vervaardig en verkoop
- * Ten slotte verower hulle 13 nasionale veiligheid-toekennings

Bogenoemde is verkry deur inligtingbrosjures soos in 1992 uitgegee deur Nissan Suid-Afrika.

4.1 DIE OMSKRYWING VAN DIE WOORD GROENAREA (GENBA KANRI)

Genba Kanri is die Japanese omskrywing vir groenarea. Die woord "Groen" het verskeie simboliese betekenisse. In die groenarea-konsep verwys die woord "Groen" na kreatiewe denke wat tot volle wasdom moet kom. Niks is staties nie en die mens se potensiaal moet tot die maksimum ontwikkel word. Die andragogiese-kategorieë van menswees moet ten volle ontplooi word.

4.1.1 **DEFINISIE VAN DIE BEGRIP GROENAREA**

'n Groenarea is 'n afgekampde area met 'n tafel en sitbanke waar die toesighoudende opleier in die oggend met sy personeellede vergader en kommunikeer oor werkprestasies, produksie-oogmerke, maatskappynuus en ander inligting wat verband hou met produksie of werkomgewing, op 'n deelnemende wyse te bespreek. 'n Groenarea kan dus as 'n kommunikasiesentrum vir die toesighoudende opleier en sy ondergeskiktes beskou word.

4.1.2 **DIE ONTSTAAN VAN DIE GROENAREA-KONSEP**

Die groenarea-konsep is deur verskeie Japanese instansies geïmplementeer met die primêre doel om 'n werkomgewing te skep wat groter samewerking, verbondenheid en kreatiwiteit onder werknemers sal aanmoedig met die oog op verhoogde produktiwiteit.

Deur die vestiging van die groenarea-konsep word die volgende kernelemente gevestig wat sal verseker dat die andragogiese-essensies in die nie-formele sektor verwerklik word:

- * Die vestiging van 'n ondersteuningstruktuur wat toegang tot relevante inligting verseker. Met die struktuur word kommunikasiekanale geopen en inligtingvloei word verseker. So 'n struktuur lei tot groter samewerking en deelname. Die essensies saamwaag met moed en saambetekening word hier verwerklik. 'n Samehangende gevoel onder die personeellede en hul toesighouer word gevestig.

- * Alle inligting rakende die werk en persoonlike bydraes gerig op doelverwesenliking word visueel voorgestel. Dit is dus moontlik om persoonlike

oogmerke met die organisasie se oogmerke te integreer wat lei tot groter verbondenheid. Weens die feit dat alle inligting visualiseer word, kan die werknemer self bepaal hoe hy vorder en word die andragogiese-kategorieë self-iemand-wees en in-betekenis-wêreld-wees verwerklik. Die ondergeskikte is 'n redelike sedelike wese en is in staat tot beoordeling van homself.

- * Die skepping van sosiale konteks lei daartoe dat die uitruil van idees en opinies aangemoedig word. Tydens die groenarea-vergadering kan persone probleme wat hul verhoed om volgens eie persoonsmoontlikhede te presteer noem en ook voorstelle aan die hand doen ten opsigte van beter onderrig en werkmetodes. 'n Norm van eerlikheid en openlikheid word gevestig. Die sosiale konteks skep geleenthede vir kreatiwiteit. Die essensie belewing van geborgenheid vanweë aanvaarding word ontplooi.

4.1.3 DIE WERKING VAN DIE GROENAREA-KONSEP

Die groenarea moet sonder veel struktuur geïmplementeer word. Die groenarea is 'n plek waar individue-in-indiensopleiding, ongeveer 12 werknemers rondom 'n tafel koffie kan drink, hul etes kan nuttig en gesels. Die doel is om die personeellede gewoond te maak aan die area en op 'n natuurlike wyse daar bymekaar te kom. Elke oggend voor die aanvang van die dag se take vergader die personeellede vir 12 minute om tersaaklike inligting te bespreek. Tydens hierdie 12 minute het die personeellede die geleentheid om probleme te opper of om voorstelle te maak. Hulle ontvang ook tersaaklike inligting rakende maatskappyveranderinge, toevoegings, bevorderings, uitbreidings, ekonomiese sake en onderrigprogramme.

Wanneer 'n probleem nie onmiddellik opgelos kan word nie, sal die opleier die probleem hoër neem en die volgende oggend inligting verskaf rakende die oplossing van die probleem. Die mens as volwassene kry dus die geleentheid om andragogiese-essensies te verwerklik.

4.1.4 STAPSGEWYSE VOORSTELLING VAN DIE IMPLEMENTERING-STRATEGIE VIR GROENAREAS (SIEN FIGUUR 1)

Die stappe sal uiteengesit word deur gebruik te maak van die onderstaande tabel:

UITEENSETTING VAN DIE STAPPE	WYSE VAN UITVOERING
<p>STAP 1</p> <p>Meet klimaat ten opsigte van die andragogiese-kategorieë binne die afdeling, om te bepaal of 'n meting wel nodig is.</p>	<p>'n Meting het plaasgevind in April 1991.</p>
<p>STAP 2</p> <p>Bepaal struikelblokke en 'n strategie wat gevolg gaan word om dit te oorkom met groenareas as voertuig.</p>	<p>Direk na die meting is toesighoudende opleiers byeengeroep om struikelblokke uit te wys en ook om wyses te bespreek om probleme te oorbrug (dit het plaasgevind gedurende Mei 1991).</p>
<p>STAP 3</p> <p>Oriënteer die toesighoudende opleiers. Die oogmerk hiermee is om die toesighoudende opleiers te oriënteer rakende die andragogiese-essensies. Die toesighoudende opleiers moet betrokke gekry word hierdeur en sy rol uit te spel as veranderingsagent.</p>	<p>Gedurende Junie 1991 is ongeveer twaalf toesighoudende opleiers uitgewys om georiënteer te word wat van hom verwag sal word om as veranderingsagent op te tree en ook die wyse van hantering van die groenareas. Die oriëntering het twee dae in beslag geneem.</p>
<p>STAP 4</p> <p>Inrig van groenareas waar die natuurlike werkspan kan vergader. Geen struktuur word verskaf. Die werknemers vergader net informeel in hul aangewysde groenareas. Die oogmerk is dat ondergeskiktes gewoon moet raak aan so 'n area waar hulle daaglik byeen gaan kom om werkprobleme te bespreek.</p>	<p>Op 1 Augustus 1991 het ongeveer 200 werknemers om 11:45 tot 12:00 na hul groenareas toe beweeg. Die aksie is deurlopend gemonitor om te bepaal of tyd, plek en grootte van groenareas gewens is.</p>

UITEENSETTING VAN DIE STAPPE	WYSE VAN UITVOERING
<p>STAP 5</p> <p>Bogenoemde stap word deurlopend gemonitor. Die toesighoudende op-eier kan stelselmatig begin verwys na werkaangeleenthede en sodra deelname genoegsaam gestimuleer is in hierdie stap, kan na 'n volgende stap oorgegaan word.</p>	<p>Op 21 Augustus 1991 het toesighoudende opleier stelselmatig oor werkaangeleenthede begin gesels. Stelselmatig is personeellede se insette begin verkry.</p>
<p>STAP 6</p> <p>Verleen meer struktuur aan die groenarea-byeenkomste.</p>	<p>Gedurende September 1991 het sommige groenareas werkaangeleenthede byvoorbeeld insette en uitsette soos behaal, visueel voorgestel. Werknemers het spontaan begin gesels oor probleme wat hulle ondervind met die uitvoering van hul werk.</p>
<p>STAP 7</p> <p>Vestig amptelike byeenkomste in oggende van ± 15 minute met 'n gestruktureerde agenda. Die doel met die agenda, is om te verseker dat daar wel oor werkaangeleenthede gepraat word en nie oor onbenullig-hede nie.</p>	<p>'n Agenda is opgestel. Dit het so daar uitgesien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Teenwoordigheid 2 Terugvoering 3 Nuwe dagtake 4 Probleme ondervind 5 Veiligheid 6 Nuwe projekte 7 Netheid 8 Algemeen
<p>STAP 8</p> <p>Herhaal stap 1 naamlik met dieselfde meetinstrument en bepaal vordering ten opsigte van geïdentifiseerde struikelblokke. Uit die nuwe klimaatmeting kan besluit word op 'n fokusverskuiwing ten opsigte van die inhoud van groenarea-byeenkomste.</p>	<p>Op 18 en 19 November 1991 het 'n opvolgmeting plaasgevind om te bepaal of die groenarea-byeenkomste wel produktiwiteit verhoog het en of die toereikende verwerking van die andragogiese-essensies aanleiding gegee het tot verhoogde produktiwiteit.</p>

4.1.5 TYSDIMENSIE

Geen tydskedule word aan die vestiging van groenareas gekoppel nie. Implementering van die konsep moet buigsaam wees. Daar kan nie van een stap na 'n ander gegaan word voordat sekere konsepte gevestig is nie. 'n Vereiste soos byvoorbeeld groenareas moet binne drie maande gevestig wees, kan fataal wees. 'n

STAPSGEWYSE VOORSTELLING VIR 'N IMPLEMENTERINGSTRATEGIE VIR GROEN AREA'S

Figuur 1

Hermeting

1

**Meet klimaat en
evalueer**

2

Bepaal struikelblokke

3

**Oriënteer
toesighoudende
opleier**

8

7

Volle intergrasie

6

Verleen struktuur

4

5

Monitor klimaat

Klimaat wat die konsepte ondersteun, met ander woorde 'n gunstige werkkonteks moet eers deur bestuur gevestig word. As die eerste meting byvoorbeeld toon dat personeellede hul toesighoudende opleiers wantrou, sal daar geen openlikheid en eerlikheid in die groenarea wees nie. Daardie leemte sal eers uitgeskakel moet word en dit is bykans onmoontlik om 'n tyd daaraan te koppel.

Gevolgtrekking

Die primêre oogmerk met groenareas is om 'n agogies gefundeerde onderrigleersituasie te vestig sodat die uitkoms hiervan 'n positiewe bydrae kan maak tot produktiwiteit. Dit word nagestreef deur groter deelname, verbondenheid en kreatiwiteit by werknemers te verkry.

Die kern is die skep van 'n onderrig en werkomgewing deur die bestuurders wat sal lei tot groter produktiwiteit. Die bestuurder as opleier kan as die inisieerder beskou word in die skepping van 'n gunstige klimaat vir prestasie.

Die groenarea-konsep is 'n ideale tegniek om die andragogiese-essensies aan te spreek in die werkplek. Dit is belangrik dat die implementering van die konsep stelselmatig moet geskied. Sodra dit geforseer word ontstaan weerstand wat dan ook oor 'n tydperk afgebreek moet word. Implementering moet so natuurlik as moontlik geskied.

Laastens moet aanvaar word dat die implementering van die groenarea-konsep die verantwoordelikheid van die bestuurder as opleier is. Die lynopleier, in hierdie geval, materiaalbeheer moet dus self die veranderings-agente wees. Die navorser se rol sal die van 'n konsulterende liggaam wees.

4.1.6 · **DIE IMPLEMENTERING VAN GROENAREAS BY DIE AFDELING**

Die implementering het op 1 Augustus 1991 'n aanvang geneem. Daar is twaalf groenareas gestig in die afdeling. Die groenareas is gestig so naby moontlik aan hulle onderskeie werkplekke. Die twaalf personeellede waaruit 'n groenarea bestaan, is saamgestel uit hulle natuurlike werkspanne.

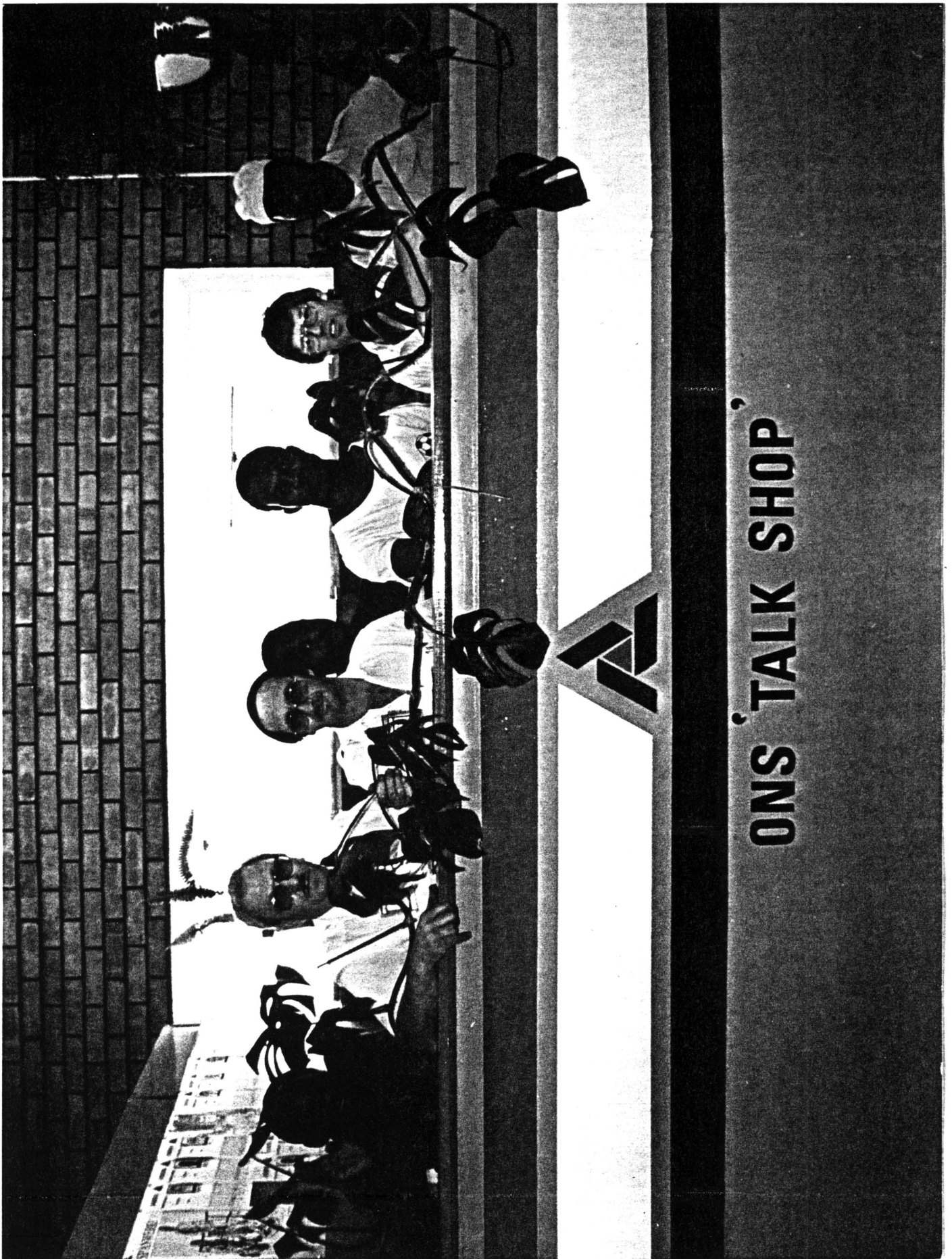
Daar is besluit dat die groenareas sal plaasvind tussen 11:45 en 12:00 die middag. Tussen die twee tye moet alle werknemers hulle werk staak waarmee hulle tans besig is en hulle na die areas toe haas. Daar is ooreengekom dat die navorser en die bestuurders tydens bogenoemde tye die groenareas sal besoek om leiding te gee indien probleme ontstaan. Die groenareas is dus deurlopend gemonitor en verstellings is aangebring. Om 'n visuele voorstelling te gee oor hoe die groenarea daarna uitsien, sien foto op bladsy 134b

Die groenareas is oor 'n periode van sewe maande geïmplementeer met 'n opvolgmeting om te bepaal of die groenarea-konsep die gewenste metode is om die andragogiese-essensies te ontplooi.

5 **FAKTORE WAT AANLEIDING GEE TOT DIE NIE-VERWERKLIKING VAN ANDRAGOGIESE-ESSENSIES**

5.1 **BEVOLKINGSGROEP**

Die bestuurders as opleiers in Suid-Afrikaanse ondernemings word gedomineer deur die blanke bevolkingsgroepe. Ongeveer 99,2% van bestuurslui is blank, 0,5% swart en 0,3% kleurlinge (Uys en Coetzee, 1988:44).



Teen hierdie agtergrond is bevolkingsbesonderhede by die uitvoer van georganiseerde arbeid baie belangrik (Van der Stoep, 1987:25). Die probleem ontstaan deurdat die blanke opleiers nie die kultuur van die ander etniese groepe ken en tot sy voordeel benut nie. Die blanke bestuurder as opleier het 'n Westerse kultuur aangeneem waar die "Ek"-beginsel belangrik is. In die kultuur mag slegs die bestuurder as opleier besluite neem. Die ander etniese groepe het meer van 'n "Ons"-kultuur. Die mens as volwassene in die groeperings hou daarvan om byvoorbeeld idees met mekaar te deel en op 'n basis van konsensus besluite te neem. 'n Kombinasie van die Westerse kultuur tesame met die Afrika-kulture moet gestig word (Afro-Western Culture).

Die positiewe- en negatiewe punte van die Westerse- en Afrika-kulture moet teen mekaar opgeweeg word en daaruit moet 'n nuwe besigheidskultuur ontstaan.

5.2 OUDERDOM

Werknemers word dikwels tot 'n poskategorie bevorder waarvoor hy nie bekwaam genoeg is nie. Hierdie vroeë aanwending van persone in bestuurs- en opleidingposte word grootliks in die ouderdomsprofiel van die bestuurslui weerspieël. Toetrede tot bestuursvlakke vind reeds op die ouderdom van 26 jaar plaas (Uys, et al, 1988:46).

Die bestuurder as opleier wat so vroeg bevorder word besit nie die nodige ervaring en kennis om mense te bestuur en sy ondergeskiktes se potensiaal ten volle te benut nie. Die jong opleier gee slegs aandag aan die tegniese aspekte van sy werk om die oogmerke wat aan hom gestel is te bereik. Die jong bestuurder kan nie kwalik geneem word nie, want hy besit nie oor die

nodige ondervinding en opleiding om mense te bestuur nie.

Ondernemings stel ook gewoonlik spesialiste in bestuursposte aan wat oor geen kennis beskik rakende mensebestuur nie. Daardeur word nie net sy professionele kennis verbeur nie, maar is hy dikwels nie vaardig genoeg of aangelê vir die bestuurstaak nie. Produktiwiteitgewys, kostegewys en aanwendinggewys is die aanwending van spesialiste dikwels negatief (Uys, et al, 1988:46).

Om die probleem die hoof te bied kan 'n onderneming 'n parallele struktuur skep wat die spesialiste aan die een kant die geleentheid skep om salaris- en byvoordelegewys te vorder sonder dat die spesialis in die bestuurshiërargie, waar hy mense moet bestuur hoef in te beweeg.

5.3 **SPANWYDTE VAN BEHEER**

Die bestuurder as opleier se spanwydte van beheer het in die laaste vier jaar toegeneem. Dit word vry algemeen in die literatuur gestel dat die verhouding van bestuur tot werkers in Suid-Afrika 1:40 is. Dit word vererger deur die swak ekonomiese klimaat waar ondernemings bestuursposte vries en ook bestuurders afdank om salarisse te bespaar. Hierdie situasie vergelyk ongunstig met 'n verhouding 1:10 in die VSA, 1:16 in Japan en 1:11 in Australië (Departement van Mannekrag, 1987).

Wanneer die spanwydte van 'n bestuurder te groot is, is dit moeilik om die andragogiese-kategorieë te verwerklik. Personeellede se insette en voorstelle word nooit deur die opleier aangehoor nie. Die ondergeskikte word gesien en gehanteer as robotte en

'n slagspreuk wat geld is "Werknemers word gesien en nie gehoor nie". Die ideale verhouding van opleier tot personeellid is 1:12.

5.4 **INFRASTRUKTUUR**

'n Navorsingprojek wat deur die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys Nagraagde Skool vir Bestuurswese uitgevoer is (1988:56), het getoon dat 36,1% van bestuurders as opleiers wat aan die projek deelgeneem het van mening was dat hulle te min inligting ontvang om besluitneming te verifieer.

In dieselfde navorsingprojek was die bestuurder van mening dat kommunikasie onvoldoende is om hul dagtake doeltreffend uit te voer. Agogiese-essensies word dus nie verwerklik nie.

5.5 **ONDERNEMINGSORIËNTASIE**

Organisasies kan slegs suksesvol meeding indien hulle 'n kultuur nastreef wat menslike gedrag / optrede genereer wat nodig is om sukses te behaal (Van der Stoep, 1987:89).

Die meeste ondernemings is uiters tegnologies georiënteerd en in 'n mindere mate mensgeoriënteerd. Die stelling word gestaaf deur 'n ondersoek wat geloods is deur die PU vir CHO se Nagraadse Skool vir Bestuurswese onder 1 640 bestuurders wat bewys het dat ongeveer 65% van die bestuurders van mening was dat hul onderneming min klem daarop lê om 'n mensgeoriënteerde klimaat daar te stel (Uys, et al, 1988:63).

Organisasiekultuur se invloed op produktiwiteit word beskou as van deurslaggewende belang (Van der Stoep, 1987:87). Dit is opvallend dat die sogenaamde "harde"

sy van die onderneming naamlik tegnologie, produksie en wetenskap deur bestuur as die belangrikste aspekte ervaar word en dat ondernemings tot 'n kleiner mate op die menslike en sosiale verantwoordelikheid ingestel is. Indien werknemers en bestuur sou ondervind dat die mens van mindere belang vir 'n onderneming is, mag lojaliteit en toegewydheid aan so 'n onderneming kwyn (Uys, et al, 1988:62). Dit sal ondernemings baat om aandag aan hierdie aspekte te gee met ander woorde die andragogiese-kategorieë.

5.6 PERSOONLIKE FRUSTRASIE EN IRRITASIE BINNE OPLEIDING- EN WERKVERBAND

Prioriteitgewys is die volgende agt aspekte die belangrikste frustrasie of irritasiepunte vir die personeellede en die bestuurder binne die werksituasie. Die agt aspekte is:

- stelsels en prosedures
- organisasiepolitiek
- organisasiestruktuur
- erkenning
- vergoeding
- uitbuiting
- ekonomiese gesteldheid
- vordering

(Uys, et al, 1988:66).

Bogenoemde frustrasie kan in twee hoofkomponente verdeel word, naamlik die wat organisatories reggestel kan word, byvoorbeeld stelsels, struktuur en maatskappypolitiek en die ander mensfrustrasies. Beide word veroorsaak deur bestuurders wat nie die agogiese-essensies in ag neem nie.

5.7 ARBEIDSVREUGDE

Navorsing het getoon dat die ondergeskikte 'n persoon is met bepaalde behoeftes wat hy in die beroep wil verwerklik.

Dit is onrusbarend dat ongeveer 35% van bestuurders nie tevrede is met hulle huidige werkgewer nie (Uys, et al, 1988:69).

Die bestuurder as opleier is die persoon wat leiding neem en inisieerder is. Omdat die bestuurder as opleier grootliks die klimaat in 'n onderneming bepaal en ontevredenheid dikwels op hierdie vlak voorkom en na ander vlakke deurwerk, is dit noodsaaklik dat alle opleiers deeglik onderrig moet word in die teoretiese onderhou van volwassebegeleiding sowel as die operationalisering daarvan.

Die mens is juis vanweë sy moontlikheid, sy onvoldooidheid op die toekoms gerig en hierdie toekomstigheid verseker dat die mens doelgerig kan beplan, wil en handel (Liebertrau, 1987:337).

Ongeveer 59% van bestuurders as opleiers was van mening dat oorspronklike idees en inisiatiewe nie in die organisasie opgeneem of erken word nie (Uys, et al, 1988:69).

5.8 RELIGIE

Sukses word in die sakesektor so beklemtoon dat daar toenemend gewaarsku word teen die verabsoluttering daarvan (Van Wyk, 1989:4).

Navorsing is geloods om te bepaal watter rol speel religie en spesifiek God in hulle lewe. Die

bevindinge was soos volg: 38% het aangedui dat hulle geen kerk besoek nie, 47% lees nie die Bybel nie en bid nie en 68 % kyk nie eers na die godsdiensprogramme op TV nie (Uys, et al, 1988:81). Die bestuurder as opleier raak dus al hoe verder verwyderd van God en toenemend wêreldgesind.

Aangesien religie die sentrale grondslag van alle menslike handelwyse vorm, beteken dit dus ook dat die werkplek, religieus gefundeerd moet wees (Van Wyk, 1989:14).

Genoemde toenemende toestand van ontkerstening lei nie noodwendig tot goddeloosheid nie, maar tot 'n "Godloshheid" (Uys, et al, 1988:81). Egoïsme neem toe. Prestasie wat die mens behaal word al hoe meer aan die mens self toegeskryf en erkenning word selde aan God of aan ander mense gegee. Die eindresultaat van hierdie lewenswyse is geestelike stagnasie en later algehele verwerping van die geestelike.

6 OPVOLGMETING

Op 18 en 19 Februarie 1992 het 'n opvolgmeting plaasgevind om te bepaal of die groenarea-konsep wel die gewenste stelsel is om die andragogiese-essensies wat verhoogde produktiwiteit tot gevolg sal hê te ontplooi.

Daar is besluit om van dieselfde respondente wat aan die eerste meting deelgeneem het, gebruik te maak. Die respondente het ook weer dieselfde meetinstrument voltooi. Dieselfde prosedures wat in die eerste meting gevolg is, is net so oorgedra na die opvolgmeting toe.

Na voltooiing van die meetinstrumente, het die navorser ook mondelings met die respondente gekommunikeer oor hoe hulle die groenarea-konsep ervaar en of hulle 'n verbetering ervaar rakende die andragogiese.

Terugvoering wat ontvang is, is in dieselfde kategorieë weergegee en vergelykings is gedoen tussen die eerste meting en die opvolgmeting.

In hoofstuk 3 is die interpretasietabel uiteengesit met die verskillende persentiele byvoorbeeld 0 - 30, 30 - 60 en 60 - 99. Die interpretasie van die grafiese voorstellings van die opvolgmeting kan ook op die interpretasietabel van hoofstuk 3 geskied.

6.1 TERUGVOERING VAN DIE OPVOLGMETING

Die grafiese voorstellings kan in bylae B besigtig word.

6.1.1 OORKOEPELEND

Dit is verblydend om te sien dat al die andragogiese-essensies in die opvolgmeting verbeter het. Navorsing het getoon dat as daar slegs 2 persentiele verbetering op die vorige meting is, die afdeling gevorder het met die implementering van die andragogiese.

Die kategorie impak op die grafiese voorstelling (in-betekenis-wêreld-wees) het selfs met 20 persentiele verbeter. Die kategorieë ondersteuningstruktuur en sosiale konteks op die grafiese voorstelling (medesyn) het met ongeveer 40 persentiele verbeter. Die essensie bestuursgeloofwaardigheid (vertroue) het met 20 persentiele gestyg. Die kategorieë werkomgewing en taakomgewing op die grafiese voorstelling (temporaliteit) het met 10 persentiele gestyg.

Die resultate wat ontvang is van die afdeling se personeellede het alle verwagtinge oortref.

Wat interessant is, is dat die strewe wat die respondente nastreef in die eerste meting en die opvolgmeting identies dieselfde is. Dit kan aanvaar word, dat die mens die inherente behoefte het om sy potensiaal te ontwikkel en tot uiting te bring.

Daar is slegs een kategorie bestuurswaardes (selfiemand-wees) wat 'n geringe verbetering getoon het (8 persentiele).

6.1.2 DIE BESTURDER AS OPLEIER

Die bestuurder as opleier het voor die aanvang van die groenarea-konsep van die opleier en van fisiese omgewing verander. Die opleier is verskuif na 'n nuwe departement en kantoorgebou wat naby sy assistentopleiers geleë is. Dit het aanleiding gegee dat ses van die kategorieë op die grafiese voorstelling verbeter het. Die verbetering was ook nie net 2 persentiele wat as algemeen aanvaarbaar beskou word nie, maar 'n gemiddeld van 25 persentiele verbeter het.

Die kategorieë probleemoplossing, taakomgewing en werkomgewing op die grafiese voorstelling (temporaliteit) het gemiddeld 50 persentiele gestyg. Dit is 'n bo-verwagte verbetering aangesien dit baie moeilik is om die andragogiese-kategorie, temporaliteit te verbeter, omdat voorstelle en idees wat die opleier opper, nie sommer aanvaar en geïmplementeer word nie.

Die kategorie bestuursgeloofwaardigheid (vertroue) het nie verbeter nie. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat die opleier en die nuwe bestuurder as opleier aan wie hy rapporteer nog nie openlik genoeg met

mekaar is nie. Bestuurswaardes (self-iemand-wees) het ongeveer 6 persentiele gestyg, wat 'n verbetering is, maar strategieë sal beplan word om die kategorie te verbeter. Die kategorie impak (self-iemand-wees) op die grafiese voorstelling het 22 persentiele gestyg.

Die kategorie sosiale konteks (medesyn) is die eerste essensie van menswees wat volkome verwerklik word deurdat die diskrepans wat die bestuurder as opleier die essensie tans ervaar en hoe hy dit wil ervaar uitgeskakel is.

6.1.3 ASSISTENT-OPLEIERS

Al die andragogiese-essensies van menswees is verbeter by die assistent-opleiers. Die rede vir die sukses kan toegeskryf word deurdat die bestuurder van fisiese omgewing verander het na 'n milieu nader aan sy assistent-opleier en die feit dat hulle elke Maandagoggend samesprekings gehad het waar opleidingstrategieë in die lig van die unieke werksituasie bespreek is.

Die bestuurswaardes (self-iemand-wees) het met ongeveer 42 persentiele verbeter. Die kategorie self-iemand-wees word verwerklik by die assistent-opleiers. Die kategorie probleemoplossing op die grafiese voorstelling (temporaliteit) is volkome verwerklik deurdat die diskrepans wat die assistent-opleiers tans ervaar en hoe hulle dit wil ervaar uitgeskakel is.

Die kategorieë werkomgewing en taakomgewing op die grafiese voorstelling (in-betekenis-wêreld-wees) het 'n gemiddelde verbetering van 25 persentiele getoon. Die kategorie impak (in-betekenis-wêreld-wees) het ook 'n verbetering getoon. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat assistent-opleiers die geleentheid het om

Maandagoggende voorstelle en idees te kan opper. Vandaar kan die assistent-opleiers deurlopend met die bestuurder as opleier in verbinding tree deurdat hy naby hulle geleë is en nie soos voorheen in 'n ander milieu geleë was nie.

6.1.4 SPESIALIS

Weens die feit dat die spesialis afgesonderd werk, word die andragogiese-kategorieë daardeur verwerklik. Hy is op sy eie aangewese.

Die kategorie bestuurswaardes op die grafiese voorstelling (self-iemand-wees) word volkome verwerklik deurdat die diskrepans wat die spesialis die essensies tans ervaar en hoe hy dit wil ervaar, uitgeskakel is. Sosiale konteks (medesyn) het met ongeveer 22 persentiele verbeter. Dit kan toegeskryf word deur die klimaat van samewerking wat heers in die afdeling.

Impak (in-betekenis-wêreld-wees) het ongeveer 30 persentiele verbeter. Dit kan toegeskryf word aan kanale wat geskep is waar die spesialis sy probleme en voorstelle kan opper.

Oor die algemeen is die andragogiese-essensies volkome verwerklik by die spesialis en werk hy dus produktief.

6.1.5 AFDELING A

Al die andragogiese-essensies het 'n verbetering getoon. Bestuurswaardes (self-iemand-wees) het met ongeveer 10 persentiele gestyg. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat die personeellede die geleentheid het om voorstelle en idees te opper in die groenareas.

Sosiale konteks en ondersteuningstruktuur (medesyn) het ook met ongeveer 10 persentiele gestyg. Groenareas skep dus die geleentheid vir die werknemers om saam te werk en te sosialiseer. Hierdeur word elke individu as 'n persoon erken en word hy as 'n waardeerde lid van die afdeling aanvaar.

Die kategorieë probleemoplossing, werkomgewing en taakomgewing (temporaliteit) het met ongeveer 8 persentiele verbeter. Dit kan toegeskryf word dat die ondergeskiktes die geleentheid het om saam beplanning en oogmerke vir die afdeling te doen. Die personeellede saam met bestuurders vorm dus saam 'n uitmuntende span wat voorstelle, idees en veranderings vir die afdeling beplan.

Slegs impak (in-betekenis-wêreld-wees) het nie 'n verbetering getoon nie. Aandag sal by afdeling A gegee word om die kategorie impak (in-betekenis-wêreld) te verbeter.

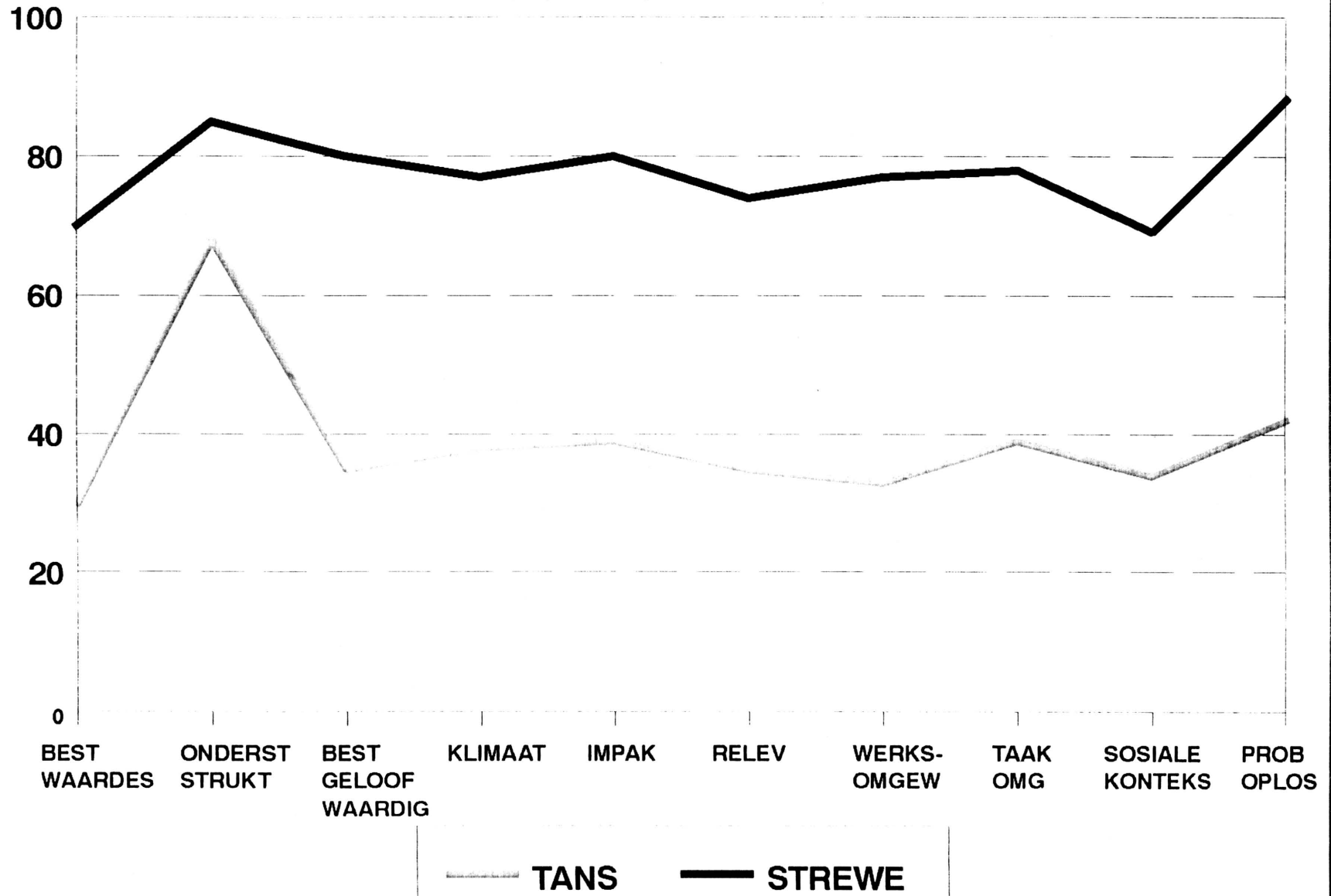
6.1.6 AFDELING B

In die algemeen is die andragogiese verwerklik. Taakomgewing (temporaliteit) het 'n afname getoon. Dit kan daaraan toegeskryf word dat die personeellede nie die geleentheid gehad het om voorstelle en idees te opper nie. Die toesighoudende opleiers het steeds eensydig en outokraties opgetree.

Relevantheid en impak (in-betekenis-wêreld-wees) het ook 'n afname getoon. Omdat die werknemers se idees en voorstelle nie aangeneem is nie, het hulle onder die indruk gekom dat hulle nie belangrik geag word nie. Hulle word slegs gesien as mense wat 'n werk het om te verrig en slegs die toesighoudende opleier sal voorstelle en idees opper.

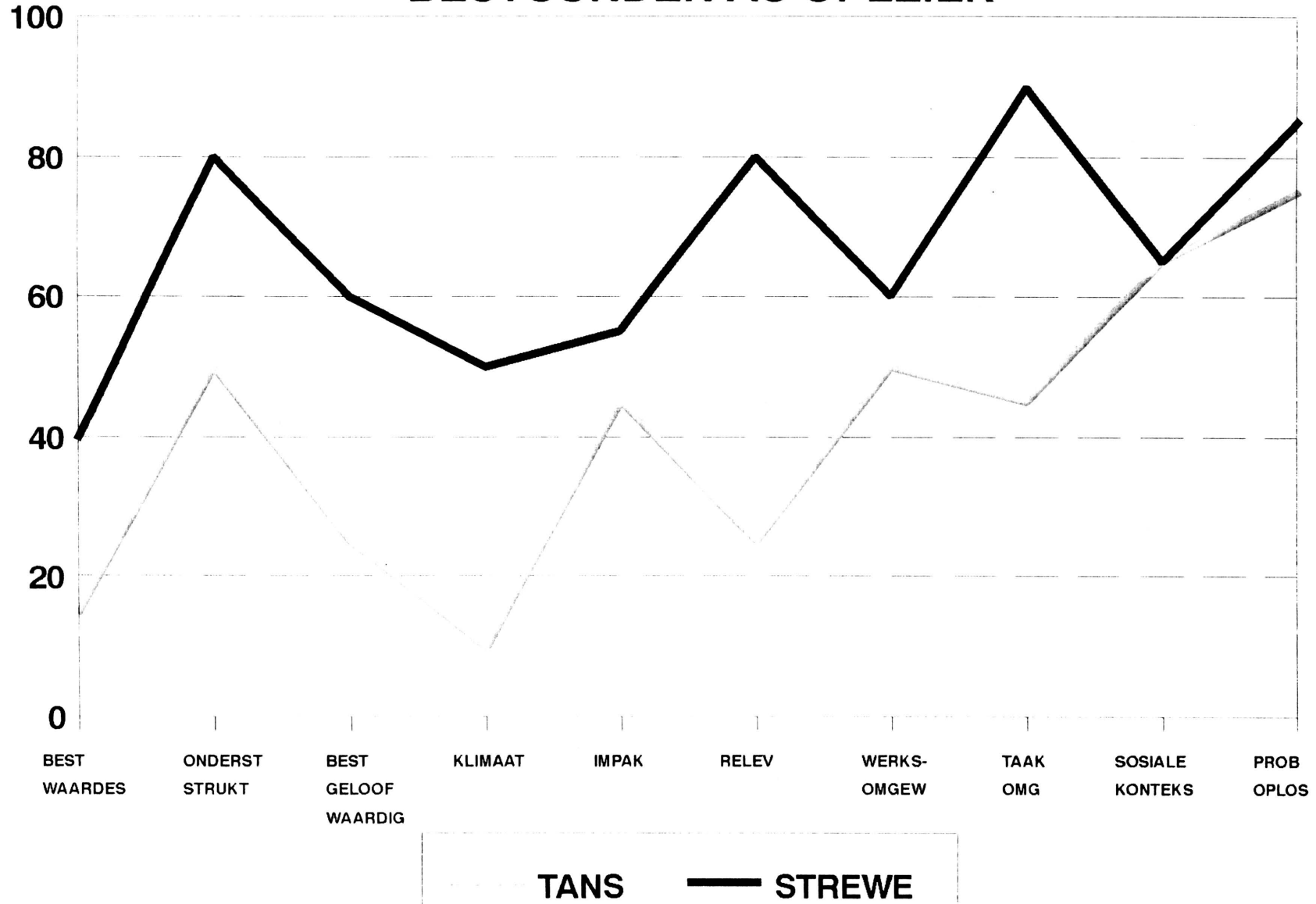
STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL OORKOEPELEND

BYLAE B



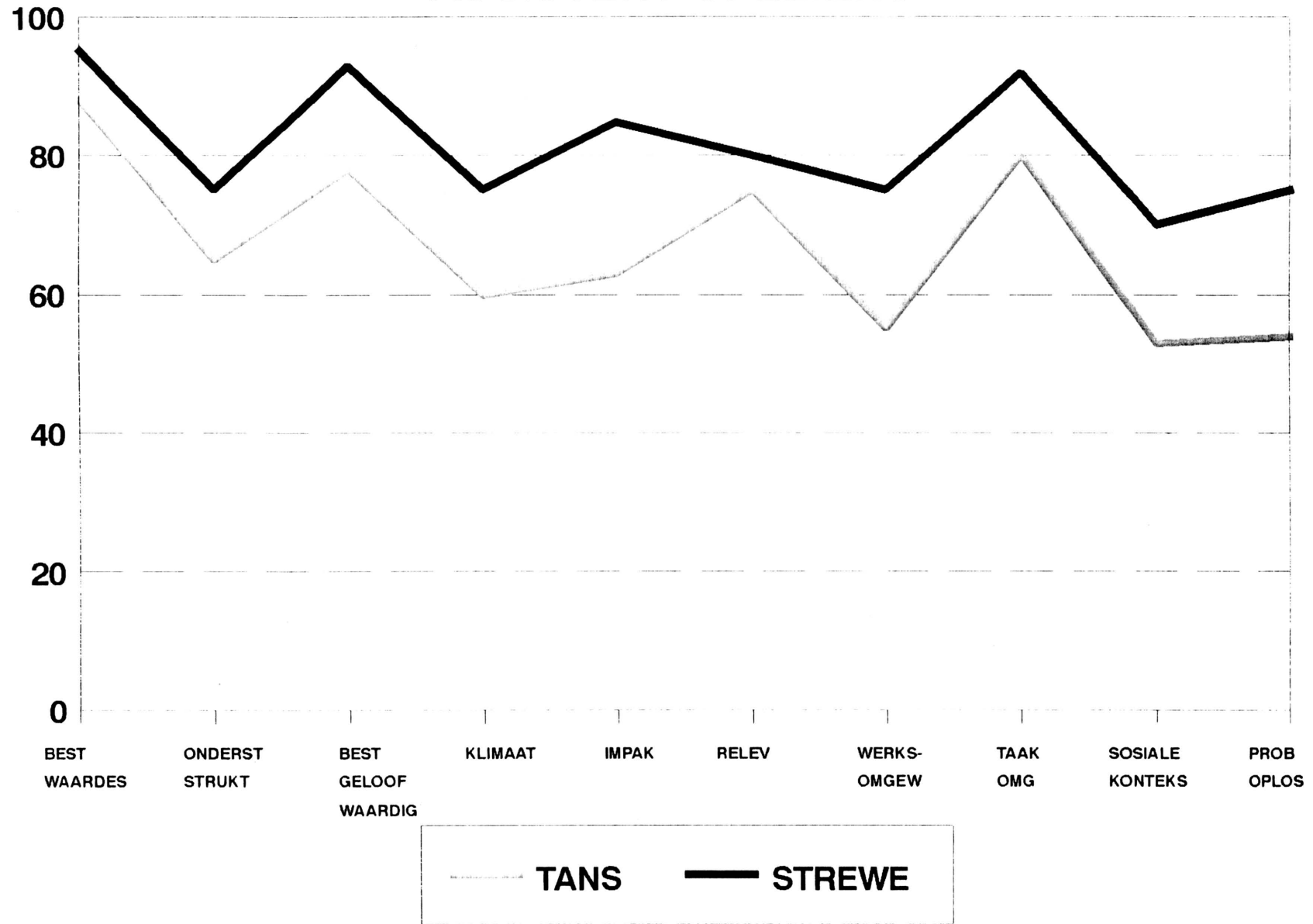
STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL BESTUURDER AS OPLEIER

BYLAE B



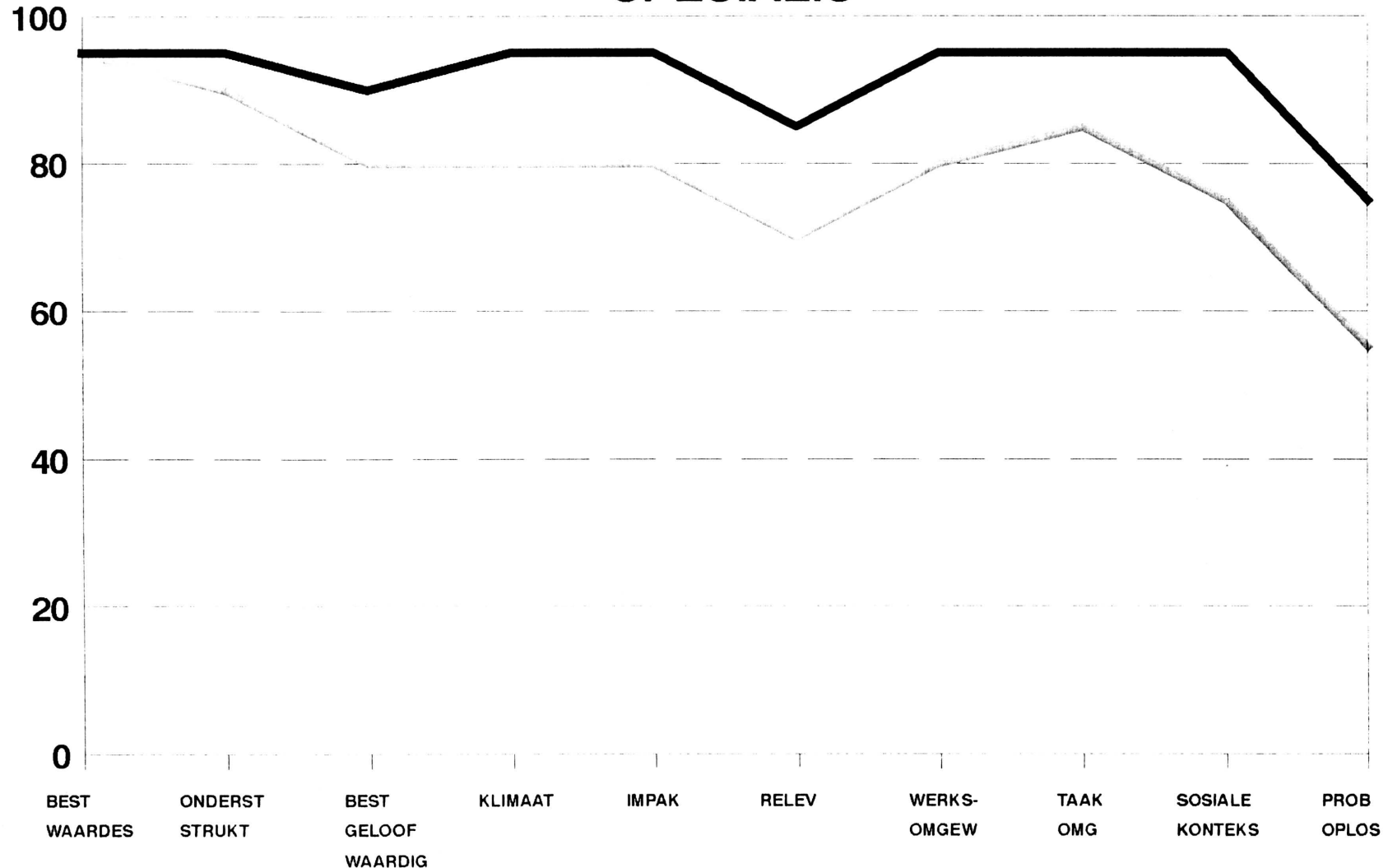
STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL ASSISTENT OPLEIERS

BYLAE B



STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL SPESIALIS

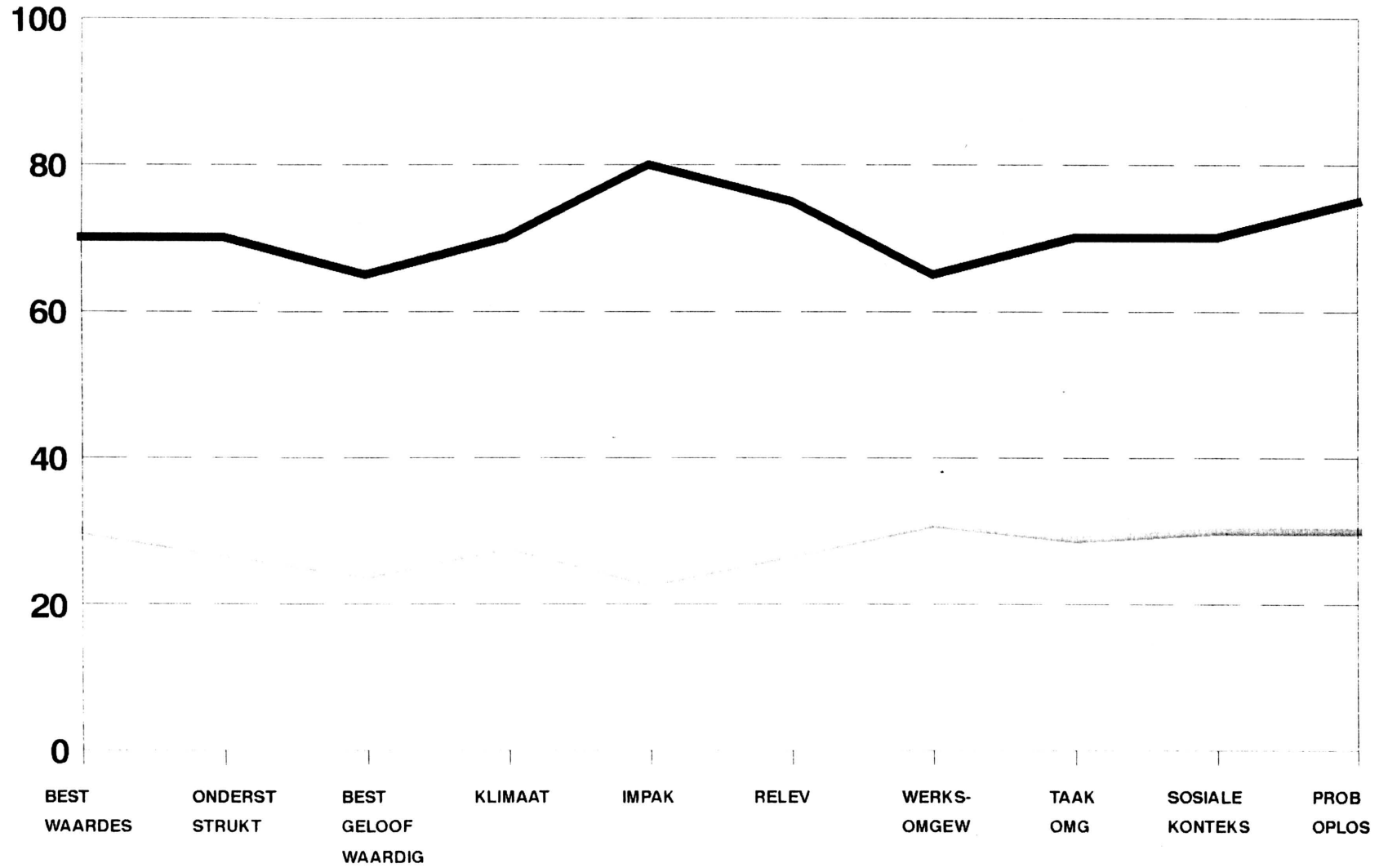
BYLAE B



— TANS — STREWE

STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL AFDELING A

BYLAE B

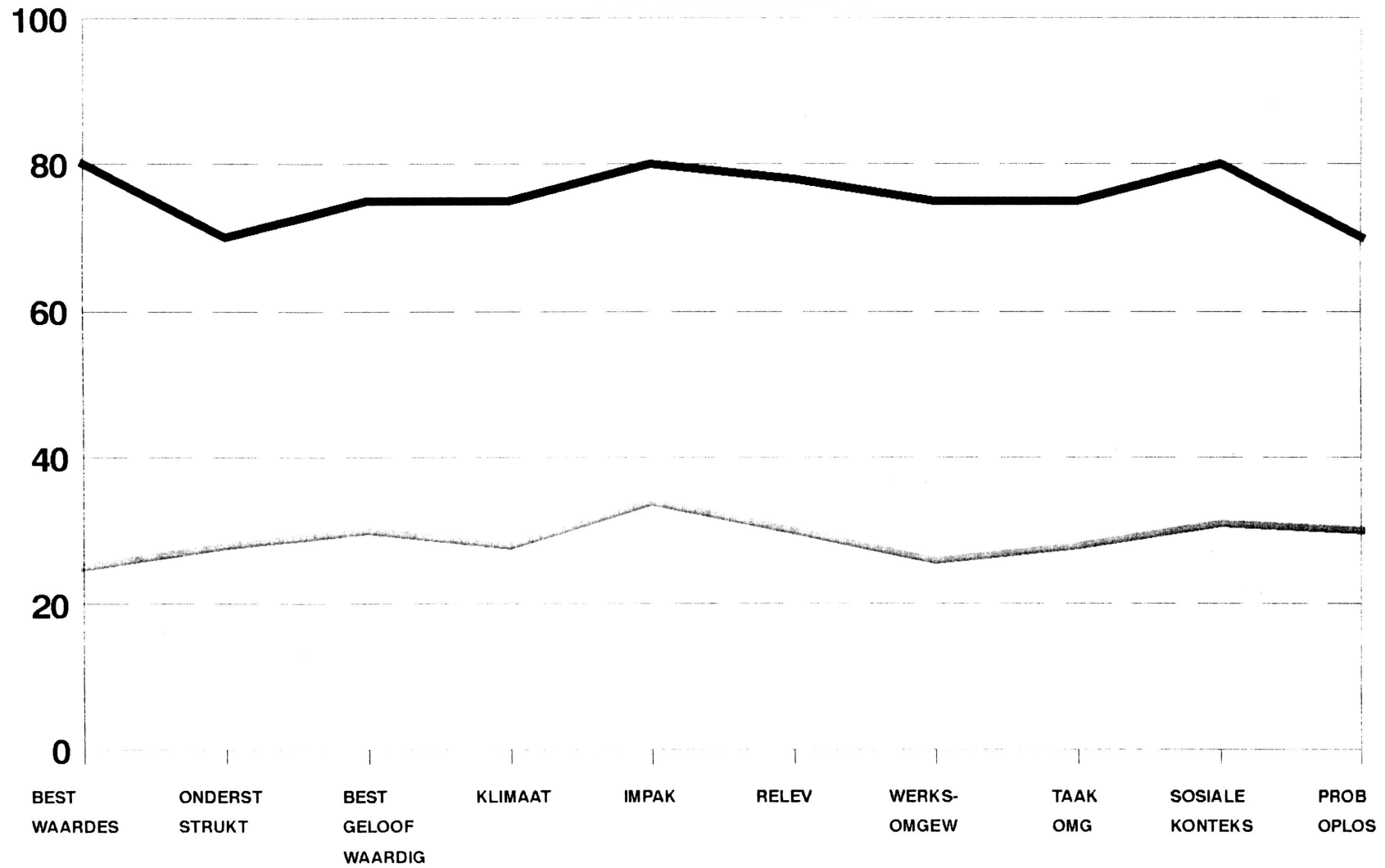


TANS

STREWE

STREWE NA UITNEMENDHEIDSPROFIEL AFDELING B

BYLAE B



— TANS — STREWE

Omdat die personeellede se voorstelle en idees nie as belangrik beskou word nie, het die ondersteuningstruktuur (medesyn) ook 'n daling getoon. Die personeellede ondersteun mekaar nie en gevolglik werk hulle as individue en nie as 'n span nie. Alhoewel afdeling B 'n paar kategorieë het wat nie verbeter het nie, is die andragogiese-kategorieë gedeeltelik geïmplementeer en is die werknemers ook meer produktief aangewend en is hulle ook meer positief ingestel ten opsigte van hulle werk.

6.2 MONDELINGE TERUGVOERING VAN RESPONDENTE RAKENDE DIE GROENAREAS

Nadat die respondente die vraelyste voltooi het, het die navorser mondelings en in die algemeen met die respondente gekommunikeer rakende die groenarea-konsep in die geheel. Die respondente is deur die navorser aangesê om openlik en eerlik terugvoering te verskaf oor die periode van sewe maande van implementering van die groenareas. Die sewe sessies wat gehou is, het negentig minute in beslag geneem.

Die respondente het dit onomwonde gestel dat die groenareas 'n móét is en dat die groenarea-konsep nie weggeneem moet word uit die afdeling nie. Die rede hiervoor is dat hulle nou deel voel van die afdeling. Vir die eerste keer vandat hulle in die afdeling werk-saam is, word hulle ingelig oor wat in die afdeling gebeur en kan hulle ook insette en voorstelle opper wat hulle direk raak.

Die respondente was verder van mening dat 'n same-horigheidsgevoel tussen werknemers in die groenareas ontstaan het, ongeag ras of geloof. Voorts word 'n forum geskep wat voorheen nie daar was nie om werk-probleme te bespreek en homself te laat geld.

Wat verblydend was, was dat die respondente van mening was dat hulle baie meer positief oor hulle werk ingestel is en baie meer produktief is. Alhoewel daar nie aantekening gehou is oor die finansiële besparing wat die groenareas teweeg gebring het nie, was die respondente van mening dat hulle voorstelle en idees wat hulle geopper het baie geld vir die maatskappy gespaar het. Probleme is onmiddellik bespreek en oplossings is op 'n basis van konsensus bereik. Spanwerk onder die personeellede het toegeneem omdat hulle 'n gesamentlike oogmerk gehad het om voor te werk.

'n Paar respondente was van mening dat in hulle groenareas nie na hulle voorstelle en idees geluister is nie. Wanneer die toesighoudende opleier wel na hulle geluister het, het hy gemaak of dit nie belangrik is nie. Sommige respondente het vertroue in die groenareas verloor, weens die feit dat werkprobleme wat geopper is, nie deur die toesighoudende opleier opgeneem is met bestuur nie. Wanneer die respondent die toesighoudende opleier konfronteer, was sy terugvoering dat hy wel bestuur oor die probleem gekonfronteer het, maar bestuur kon nie die probleem oplos nie. Die waarheid was dat die toesighoudende opleier nooit bestuur oor die probleem gekonfronteer het nie. Dit is dus nie die groenareas wat die skuld moet dra nie, maar wel die toesighoudende opleier.

Die respondente het gevra dat die bestuurder as opleier en assistent-opleiers van die afdeling tydens die vyftien minute wat die groenareas in sitting is, die groenareas om die beurt, besoek. Die respondente het verder gevra dat beter kommunikasiekanale tussen die toesighoudende opleier en die bestuurder as opleier bewerkstellig moet word. Terugvoering moet vinniger vanaf die bestuurder as opleier via die toesighoudende opleier na die groenareas geskied.

7 EVALUERING

Die groenarea-konsep het getoon dat dit die gewenste metode is om die andragogiese-kategorieë te ontplooi. Tesame met die ontplooiing van die andragogiese-kategorieë het produktiwiteit verhoog.

Navorsing het wêreldwyd getoon dat indien daar 'n 2 persentiele verbetering is op 'n vorige meting, daarin geslaag is om produktiwiteit te verbeter. In hierdie geval was die verbetering in sommige kategorieë 30 persentiele gewees. Om die groenarea-konsep nog meer effektiewer te maak, sal die toesighoudende opleier meer opleiding moet ontvang en afgerond moet word om die groenarea-konsep te laat slaag.

Voorstelle en idees wat die personeellede opper in die groenareas moet deur die bestuurder opgeneem word. Terugvoering moet so gou as moontlik geskied. Die rede hiervoor is om vertrouwe in die bestuurspan te ontwikkel.

HOOFSTUK 5

OORSIG, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

5.1 OORSIG

Die privaatsektor van Suid-Afrika worstel tans met 'n oorlewingprobleem naamlik die probleem van produktiwiteit, sinvolle begeleiding deur die opleier en konstruktiewe sinvolle verhoudings in die werkplek. Die kompleksiteit van die situasie in die nie-formele onderwyssektor word verder verhoog deurdat Suid-Afrika uit verskillende bevolkingsgroepe saamgestel is en hierdie multi-kulturele bevolkingsgroepe werkzaam is in die nie-formele sakesektor wat hulle eie bestuur, waardes en idees het. Verder is die oorgrote meerderheid van werknemers wat opgeneem is in die nie-formele sakesektor van nie-Westerse oorsprong, maar in toenemende mate word hul in 'n veranderde leefwêreld deur die ontwikkeling van tegnologie gedwing om 'n bestaan te maak in 'n Westers-georiënteerde samelewing.

Die probleem waarmee baie sakeleiers en bestuurders as opleiers in hierdie land worstel en waartoe die onderhewige empiriese ondersoek ook 'n bydrae probeer maak, is hoe daar in 'n multi-kulturele land 'n werketos geskep kan word wat produktiwiteit sal bevorder. In hierdie ondersoek het die klem geval op die invloed van die andragogiese-essensies op produktiwiteit en die ontplooiing en ontwerp van die volwassene se potensiaal ten einde die praktyk in die nie-formele onderwyssektor te kan beheers.

Menslik gesproke hang die toekoms van die Republiek van Suid-Afrika ten nouste saam met die bereidheid en vermoë van sy werknemers om op 'n sinvolle en vreedsame wyse met mekaar produktief saam te werk. Met veiligheid kan gesê word dat daar nie 'n kultuurgroep in die land bestaan in wie se lewensopvatting, naasteliefde en medemensverhoudinge nie op een of ander wyse figureer nie.

Ten einde 'n begrip van die werknemer se handelswyse in die bedryfsektor te bekom, is die werknemer in hoofstuk een vanuit 'n fenomenologiese perspektief bestudeer. Uit 'n fenomenologiese benadering word uitgegaan van die standpunt dat 'n verskynsel sig aan die rede openbaar. Wat verborge is, word oopgevelek deurdat die rede toegespits word op die besondere fenomeen wat dit wil ken.

Die mens as volwassene is in hoofstuk een beskou as 'n eksistensiële wese met 'n besondere bestaanswyse waardeur hy homself transendeer. Die werknemer is 'n eksistensiële wese wat waardes en norme inhou. Hierdeur tree die mens as volwassene in kommunikasie met die wêreld en sy medemens maar ook met God. Vanuit die fenomenologiese perspektief is probleemstellings geformuleer wat primêr gehandel het of die individu-in-indiensopleiding die inherente vermoë beskik om die andragologiese-essensies in die sakesektor te ontplooi en of die opleier die klimaat kan skep vir die ondergeskikte om die andragologiese-essensies te verwerklik.

Vanuit die probleemstellings is verfynde hipoteses geformuleer. Die hipotese wat gestel is was:

Indien andragologiese-essensies en antropologies gefundeerde leerbeginsels binne werkkonteks toegepas word, sal daar 'n verbetering in produktiwiteit van die

maatskappy te bespeur wees. Doelwitte is geformuleer om bogenoemde hipotese te ondersteun. Die doel van die navorsing was dan om te bewys dat produktiwiteit van 'n maatskappy direk gekoppel kan word aan die mate waaraan andragogiese-essensies verwerklik word.

'n Fenomologiese werkwyse, gerugsteun deur 'n klein-skaalse empiriese ondersoek is gevolg. Die meetinstrumente wat gebruik is om die gestelde hipoteses en doelstellings te ondersoek was dr Hall se vraelys "Organizational Competence Index".

In hoofstuk 2 het die klem geval op die ontwerp van die andragogiese-essensies binne die nie-formele onderwyssektor. Die andragogiese-essensies naamlik in-betekenis-wêreld-wees, medesyn, temporaliteit en self-iemand-wees is in diepte bespreek om die sin en sinsamehange van die werklike inhoude van die andragogiese strukture te begryp. Die andragogiese-essensies is sigbaarhede waardeur die werknemer in sy totale wêreldervarende lewe en al sy verhoudingmoontlikhede aanwesig gestel word soos hy werklik is.

In hoofstuk 2 het dit aan die lig gekom dat om 'n werknemer te wees, beteken nie om enige ander werknemer te wees nie, maar 'n besondere soort werknemer, een wat gevorm is onder die invloed van 'n bepaalde kultuur. Die ondergeskikte se gedrag word direk beïnvloed deur sy kultuur. Vir die fenomoloog en die antropoloog is die wêreld nie dood nie. Die wêreld en die nie-formele onderwyssektor is daar vir die mens as volwassene om te beheer.

Die ondergeskikte het die inherente behoefte om saam met sy medekollegas te sosialiseer. Omdat die wêreld nie net uit een individu bestaan nie, verplig dit hom tot deling aan die wêreld. Omdat die mens 'n ope-

moontlikheid is, wil hy ander mense as volwassenes ontmoet en ook verhoudings met hulle stig.

Verder is daar in hoofstuk 2 aangetoon dat die werker self-iemand-wil-wees en as 'n individu gereken moet word.

Die individu is op die toekoms gerig en is in staat om probleme wat mag opduik self op te los. Hy het die inherente begeerte om iemand te wil wees of om te leer. Die werknemer rig hom altyd tot iets en staan altyd oop en as gevolg hiervan kom hy iets te wete.

Hiermee is tegelyk ook aangetoon dat die mens as volwassene alles wat hy het aan God te danke het. Die werknemer word deur God geroep om as beelddraer van God te wees in die nie-formele sektor. Die werknemer moet sy talente in die nie-formele onderwyssektor, wat God aan hom gegee het benut.

Die navorser het ook die invloed wat die andragogiese-verhoudingstrukture op produktiwiteit kan hê, bestudeer. Die navorser het tot die slotsom gekom dat indien die andragogiese-verhoudingstrukture nie in die sakesektor toegepas word nie, die ondergeskikte nie die werklikheid na behore kan beheers nie en produktiwiteit nie ten volle ontsluit sal word nie.

Ten slotte is daar in hoofstuk 2 aangedui hoe leer by die volwassene plaasvind. Leer is vanuit die assosiasie, funksionele, kognitiewe en humane leerteorieë bestudeer. Verder is daar aangetoon hoe leer by die volwassene plaasvind wat andragogies gefundeer is. Die navorser het ook breedvoerig die kernbeginsels van die andragogie beskryf en tot die gevolgtrekking gekom dat die volwassene iemand is wat oor die vermoë beskik

om selfbepalend op te tree, oor onbeperkte leerpotensiaal beskik en voortdurende veranderde leerbehoefte ondervind.

In hoofstuk 3 is dr J C Hall se bevoegdheidsteorie geneem om te bepaal of die andragogiese-essensies wanneer toegepas word binne die nie-formele sektor wel sal lei tot verhoogde produktiwiteit. Dr Hall se bevoegdheidsteorie is breedvoerig omskryf en die verband en ooreenkomste tussen dr Hall se teorie en die andragogiese-essensies is teenoor mekaar gestel ten einde vas te stel of daar wel ooreenkomste is tussen dr Hall se teorie en die andragogiese-essensies van menswees. Die navorser het tot die slotsom gekom dat dr Hall se teorie andragogies gefundeer is en indien die andragogiese-essensies nie in berekening gebring word ten einde produktiwiteit te verhoog nie, sal die opleier nooit daarin slaag om die werknemer se werkverrigting en uitsette te verbeter nie.

Om vas te stel tot watter mate die andragogiese-essensies in die afdeling beoefen word, is dr Hall se meetinstrument aan die respondente uitgedeel om voltooi te word. 'n Grafiese voorstelling het aangedui dat vanaf die opleier die andragogiese-essensies nie verwerklik word nie. Hierdie effek eskaleer na sy ondergeskikte toe. Daar is aangetoon dat die opleier die leiding moet neem ten einde die andragogiese-essensies in die bedryfsektor te laat verwerklik.

Ten slotte is die stappe wat gevolg moet word aangetoon ten einde die andragogiese-essensies in die bedryfsektor 'n leefwyse te maak. Die operasionalisering van die andragogiese-essensies in die nie-formele sektor is voorgehou ten einde die essensies in die bedryfsektor 'n leefwyse te maak.

Die verskillende gedragsteorieë waaruit dr Hall se bevoegdheidteorie saamgestel is, is teenoor die andragogiese-essensies van menswees gestel en hiermee is tegelyk ook aangetoon dat daar 'n verband is tussen die verskillende gedragsteorieë en die andragogiese-essensies.

In hoofstuk 4 is die andragogiese-essensies prakties geïmplementeer in die bedryfsektor om vas te stel of dit wel produktiwiteitessensies is. Die wyse waarop die andragogiese-essensies prakties geïmplementeer is, was deur middel van die groenarea-konsep. 'n Tydperk van nege maande het verloop, waartydens die groenarea-konsep gedeeltelik in werking gestel is, voordat 'n opvolgmeting deur dieselfde respondente voltooi is. Die opvolgmeting het aangetoon dat indien die andragogiese-essensies in die sakesektor geïmplementeer word, dit verhoogde produktiwiteit sal meebring.

Verder is daar in die hoofstuk aandag gegee aan werkprobleme en frustrasies wat die werknemer op die werkvloer ondervind. Andragogiese-essensies wat nie werklik word nie is as hooforsaak aangedui. Die navorser het ook aangetoon dat wat die werknemer, in die nie-formele onderwyssektor, verlang om effektief en produktief te werk, gefundeer is in die andragogiek.

Die gestelde doelwitte en hipoteses wat in hoofstuk 1 gestel is, is prakties in werking gestel en geëvalueer en die navorser het in hoofstuk 4 tot die slotsom gekom dat wanneer die fundamentele andragogiese-essensies werklik word binne maatskappyverband dit 'n positiewe invloed sal hê op produktiwiteit.

5.2 GEVOLGTREKING

Uit literatuurstudie en die empiriese ondersoek wat geloods is in die afdeling materiaalbeheer, kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

- * Die ondergeskikte streef inherent na uitnemendheid.
- * Dat die werknemer 'n inherente wil het om te presteer.
- * Dat die mens as volwassene deur deelname gelei moet word tot verbondenheid wat op sy beurt lei tot kreatiwiteit.
- * Hoe meer die werknemer betrek word by die daarstelling en uitlewering van die maatskappy se visie en missie, hoe groter sal sy strewe na produktiwiteit in die maatskappy wees.
- * Die fundamentele andragogiese-essensies wel suksesvol toegepas kan en moet word binne die maatskappy
- * Die fundamentele andragogiese-essensies nie net mensessensies is nie, maar ook produktiwiteit-essensies.
- * Die bestuurder as opleier moet die klimaat skep waarbinne die ondergeskikte binne maatskappyverband tot sy volle potensiaal kan ontplooi. Dit sal noodwendig lei tot hoër produktiwiteit.
- * Die werknemer wil 'n bydrae maak tot die welvaart van die maatskappy.

- * Dat die werknemer 'n betekenisvolle lewe wil lei en dat hy aan alle aspekte van sy lewe betekenis wil gee en dus ook in die maatskappy waar hy werk betekenisvol wil funksioneer.
- * Dr Hall se produktiwiteitsteorie is andragogies gefundeer.
- * Die mens as volwassene oor onverweslike potensiaal, selfrigtend, betroubaar en ver bo verwagting opvoedbaar is.
- * Personeellede is in staat om verantwoordelikheid vir hulle eie leergebeure te aanvaar.
- * Die werknemer se vermoë en strewe tot onafhanklikheid moet meer in ag geneem word.
- * Dat hy oor onbeperkte leerpotensiaal en voortdurende veranderde leerbehoefte beskik.
- * Die wyse waarop die volwassene leer, bevat nie net elemente van die humane leerteorie nie, maar ook elemente van die kognitiewe, sowel as aangepaste leerbeginsels van die assosiatiewe en funksionele leerteorieë.

Die werknemer en die maatskappy se oogmerke is ligjare van mekaar verwyderd. Sy behoeftes word nie deur die maatskappy in berekening gebring nie. Die persepsie by bestuur bestaan dat die werknemer inherent passief en lui is en dat hy nie sinvolle werk wil verrig nie. Die ondergeskikte vra leiding vanaf sy bestuurder ten einde produktief te kan wees.

Weens die feit dat die mens as volwassene deur kultuur gevorm word, moet die nie-formele onderwyssektor die

werknemer se kultuur in ag geneem word. Dit beteken nie dat 'n Afrika-besigheidskultuur geskep moet word nie, maar 'n Afrika-Westerse besigheidskultuur. 'n Integrering van die goeie eienskappe van elke kultuur moet ontleed en gesinteseer word ten einde 'n bydrae te lewer tot die welvaart van die maatskappy. Dit kan soos volg geïllustreer word:

AFRIKA-WESTERSE

AFRIKA-KULTUUR	BESIGHEIDKULTUUR	WESTERSE-KULTUUR
<ul style="list-style-type: none"> - Nie-oogmerkgeoriënteerd - Spanwerk - Besluitneming berus op konsensus - Alle wins moet gedeel word - Nie-oogmerkgeoriënteerd - Nie-werketiek 	<ul style="list-style-type: none"> - Oogmerkgeoriënteerd - Spanwerk - Besluitneming berus op konsensus - Werketiek - Geloofwaardigheid - Winsdeling 	<ul style="list-style-type: none"> - Winsgeoriënteerd - Ek-kultuur - Burokraties - Taakgeoriënteerd - Werketiek - Nie-geloofwaardig

Personeellede voer handeling uit volgens kulturele voorskrifte. Dit is vanselfsprekend dat menslike gedrag daardeur beïnvloed word.

Die personeellede ondervind daagliks teleurstellings, hindernisse en teenspoed by die maatskappy. Die verwerkliking van andragogiese-essensies is juis daarop gemik om vir die werknemer wat ongeborgenheid beleef, weer vertrouwe in die eie saak te gee. Uitlewering aan 'n maatskappy wat nie die essensies van produktiwiteit respekteer nie, lei tot menslike manipulasie en stagnasie. Dit is dus belangrik dat die nie-formele onderwyssektor kennis moet dra van die essensies van produktiwiteit sodat die werksituasie geleentheid bied vir die personeellid om steeds te streef na toenemende produktiwiteit.

5.3 **AANBEVELINGS**

5.3.1 **MAATSKAPPY (NIE-FORMELE ONDERWYSSEKTOR)**

Indien 'n maatskappy die besluit neem om die andragogiese-essensies oftewel produktiwiteitessensies te implementeer, moet daar strategiese beplanning gedoen word oor die aksiestappe wat geloods moet word ten einde die andragogiese-essensies te implementeer. So kan byvoorbeeld 'n afdeling gestig word wat se taak dit sal wees om beheer uit te oefen en te monitor, op welke mate die implementering van die produktiwiteitessensies vorder. Verder moet die afdeling gereeld terugvoering verskaf aan die hoofbestuurder oor die vordering wat gemaak word met die implementering van die andragogiese-essensies in die maatskappy.

5.3.2 **DIE BESTURDER AS OPLEIER**

Indien 'n maatskappy besluit om die andragogiese-essensies maatskappywyd te implementeer, is dit 'n móét dat elke opleier in die maatskappy dr Hall se kursus naamlik "Models for Management" deurloop. Die rasionaal vir die aanbeveling is dat bestuur moet die leiding verskaf en die inisieerder wees ten einde die produktiwiteitessensies te implementeer. Indien bestuur nie as aktiveerder dien nie, sal die andragogiese-essensies nooit deur die werknemer ervaar word nie, wat sal lei tot ontkenning van menswees en lae produktiwiteit.

5.3.3 **TOESIGHOUDENDE OPLEIERS (VOORMANNE)**

Indien 'n maatskappy instem vir die implementering van die andragogiese-essensies moet elke toesighoudende opleier in die betrokke afdelings inhuisig die semi-

naar "Closing the Loop" (Hall, 1984) wat deur dr Hall opgestel is, deurloop. Dit sal die toesighouer in staat stel om ook die vaardighede te ontwikkel om sy ondergeskiktes te bestuur ten einde produktiwiteit in die afdeling te verhoog. 'n Kursus wat aanbeveel kan word wat toesighouers kan deurloop is "Beïnvloedingsvaardighede". Tydens die kursus kry die toesighouer die geleentheid om verskillende bestuurstylle in te oefen ten einde sy personeellede maksimaal aan te wend.

5.3.4 INDIVIDUE-IN-INDIENSOPLEIDING

Alhoewel die groenarea-konsep nie die enigste praktiese manier is om die andragogiese-essensies in die werkplek te bewerkstellig nie, beveel die navorser tog aan dat die groenarea-konsep maatskappywyd geïmplementeer moet word. Dit sal die werknemer in staat stel om die andragogiese-essensies in die werkplek te ervaar en dit ook 'n leefwyse te maak. Op die wyse sal die andragogiese-essensies in die werkplek in werking gestel word en produktiwiteit sal verhoog.

5.4 VOLWASSE LEEBEGINSEL

Die beginsel waarop 'n volwassene leer moet deur elke persoon wie se taak dit is om ondergeskiktes te bestuur of wie se taak dit is om opleiding te verskaf, toegepas word. Kursusse en seminare moet ontwikkel word vir opleiers waar die kernbeginsels van die andragogie aan hulle voorgehou word en prakties ingeoefen kan word. Tans word baie kosbare tyd en manure verloor deurdat die bestuurder as opleier leerwyses van die pedagogiese (begeleiding van die nie-volwassene) aan die volwassene voorhou.

Studeute in die professionele studierigting byvoorbeeld tegnisi, ingenieurs en rekenmeesters moet reeds in hul tersiêre opleiding kennis neem van die andragogiese-essensies en watter rol die essensies op produktiwiteit het.

5.4.1 **VERDERE NAVORSING**

Om die werklike impak wat die andragogiese-essensies van menswees mag hê op produktiwiteit, moet verdere navorsing geloods word in Oosterse moondhede se nie-formele onderwyssektore byvoorbeeld in Suid-Korea, Singapoer en Japan. Die navorsing moet primêr handel oor die invloed wat die andragogiese-essensies op produktiwiteit mag hê in bogenoemde moondhede se industriële instellings. Daar sal vasgestel moet word wat is die rede vir die moondhede se suksesverhaal rakende produktiwiteit.

BRONNELYS

- Beckmann, J.L. (1986) Fundamentele Pedagogiek. Begeleiding en Bewaring. Nasionale Boekdrukkery, Goodwood, Kaap.
- Coertze, P.J. (1980) Filosofies en metodologiese grondslae van die Volkekunde. Perskor-boekdrukkery, Johannesburg.
- Coertze, P.J. (1961) Inleiding tot die algemene Volkekunde. Voortrekkerpers Beperk, Johannesburg.
- Coetzee, P.J. (1940) Die antropologie van die vroegmoderne humanisme en die betekenis daarvan vir ons vandag. Pretoria (Proefskrif [D-PHIL] Universiteit van Pretoria.
- Cronje, G. (1966) Die wysgerige antropologie en die menswetenskappe. Van Schaik Beperk Pretoria.
- De Wet, J.J.,
Monteith, J.L. en
Van der Westhuizen,
G.J. (1981) Opvoedende Leer. Sigma-Pers Edms (Bpk). Pretoria.
- Die Bybel, (1983) Die nuwe vertaling. Die Bybelgenootskap van Suid-Afrika. Kaapstad.
- Du Toit, S.I.,
Arinston, M.,
Erasmus, J.A.K.,
Grobler, E. en
Van Vuuren, R. (1986) Perspektiewe op Menswees. Academica, Pretoria.
- Du Plooy, J.L. en
Killian, C.J.G. (1982) Fundamentele Pedagogiek: 'n Inleiding. Haum Opvoedkundige Uitgewery, Pretoria.
- Gouws, L.A.,
Louw, D.A.,
Meyer, W.F. en
Plug, C. (1981) Psigologiese Woordeboek. Sigma-Press, Pretoria.

- Greyling, J.A. (1980) Pedagogies-verantwoorde aktualisering van werkkennis as 'n tydelike sinswyse, M-ED. Universiteit van Pretoria.
- Hall, J. (1984) Closing the Loop. A programme for Developing team Competence. Woodlands VSA.
- Hall, J. (1983) Ponderables, Essays on Managerial Choice, Past and Future. Woodlands Press. USA.
- Hall, J. (1988) Models for Management. The Structure of Competence. Woodlands USA.
- Hall, J. (1988) The Competence Connection. A Blueprint for Excellence. Woodlands USA.
- Hattingh, B.E. (1990) Riglyne vir 'n Orto-Andragogiese Praktykontwerp. Pretoria (Proefskrif [D-ED] Universiteit van Pretoria.
- Havenga, A.J. (1987) Die struktuur van die Dikdakties-Andragogiese. Pretoria (Proefskrif [D-ED]) Universiteit van Pretoria.
- Hersey, P. en Blanchard, K.H. (1988) Management of Organization Behaviour. Utilizing Human Resource, USA.
- Heyns, J.A. (1986) Teologiese etiek. NG-Kerkboekhandel, Pretoria.
- Jonas, P.J. (1987) Antropologie - 'n perspektief op die mens. Intreerede gelewer met die aanvaarding van die amp van hoogleraar in Antropologie en Inheemse Reg aan die Universiteit van Suid-Afrika. (Pretoria)
- Knowles, M.S. (1980) The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. Chicago: Follett Publishing Company.
- Landman, W.A. (1972) Leesboek vir die Christenopvoeder. Pretoria: NG-Kerkboekhandel.

- Landman, W.A. en
Roos, S.G. (1983) Fundamentele Pedagogiek en die Opvoedingswerklikheid. Hayne en Gibson Beperk, Durban.
- Landman, W.A.,
Mentz, N.J.,
Roos, S.G. en
Möller, T. (1982) Fundamentele Pedagogiek en Lesgee. Promedia Publikasies (Edms) Bpk, Pretoria.
- Landman, W.A. (1969) Enkele aksiologiese-ontologiese momente in die voor-volwassenheids-belewing - 'n studie in die wysgerige antropologie. Pretoria (Proefskrif [D-PHIL]) Universiteit van Pretoria.
- Landman, W.A.,
Barnard, F.,
Gerber, A.E.,
Roos, S.G.,
Van der Westhuizen, G.J.
en Smit, R.J. (1978) Opvoedkunde vir onderwysstudente Citadel-Pers, Kaap.
- Landman, W.A., en
Beckmann, J.L. (1986) Fundamentele Pedagogiek. Begeleiding en Bewaring. Nasionale Boekdrukkery, Goodwood, Kaap.
- Lessing, B.C. (1982) Die rol van die opleier van Swart werkers in Suid-Afrika: 'n Bedryfsielkundige studie. Ongepubliseerde D-Com proefskrif, RAU.
- Liebertrau, J.P. (1987) Handleiding vir algemene skoolvoortligting.
- Louw, J.R. (1986) Valensie in Didakties-Pedagogiese verland. M-ED. Universiteit van Pretoria.
- Maree, G.J. (1979) Arbeidsinspanning as verwerklikingsgeleentheid tot beroepskeuse, M-ED. Universiteit van Pretoria.
- Marx, F.W. en
Churr, E.G. (1980) Grondbeginsels van die Bedryfs-
ekonomie. Haum Uitgewery, Pretoria.

- Naude, R.W.C. (1979) 'n Fundamenteel-Pedagogiese evaluering van enkele uitsprake oor die doel van Primêre Onderwys. M-ED. Universiteit van Pretoria.
- Nel, D.S. (1983) Die fundering en terrein van Onderwysbestuur met verwysing na die Sekondêre skool. Pretoria (Proefskrif [D-ED]) Universiteit van Pretoria.
- Nissan, S.A. (1991) Shop Floor Management (Genba Kanri). Brosjyre rakende groenarea-konsep.
- Pienaar, J.J. (1973) Andragogiek binne Universitêre konteks. Navorsingspublikasie L5. Port Elizabeth: Universiteit van Port Elizabeth.
- Pistorius, P. (1964) Die pedagogiese momente in die antropologie van Martin Buber. Pretoria (M-ED-verhandeling). Universiteit van Pretoria.
- Pitout, D.N. (1987) Opvoeding tot vrede. M-ED. Universiteit van Pretoria.
- Rädel, F.E. en Reynders, H.J.J. (1965) Inleiding tot die Bedryfsekonomie. J L van Schaik (Edms) Bpk. Pretoria.
- Roos, S.G. (1985) Geestelike Weerbaarheid teen ideologiese terrorisme. Kaapstad.
- Shein, E.H. (1980) Organization Psychology. Prentice-Hall INC. Englewood Cliffs - New York.
- Simpson, C.J.A. en Lessing, B.C. (1991) Leerteoretiese basis van die Andragogie. Tydskrif vir Bedryfsielkunde.
- Sonnekus, M.C.H. en Ferreira, G.V. (1979) Die Psigiese lewe van die kind-in opvoeding. Universiteits-Uitgewers en -Boekhandelaars.
- Van Rensburg, C.J.J. en Landman, W.A. (1988) Fundamenteel Pedagogiese Begripverklaringe. Pretoria.

- Van der Stoep, F. en Louw, W.J. (1981) Inleiding tot die didaktiese pedagogiek. Academica, Pretoria.
- Van der Stoep, I. (1987) Faktore wat die ontwikkeling van opleidingprogramme in die privaatsektor beïnvloed (Proefskrif [D-PHIL]). Universiteit van Pretoria.
- Van der Walt, I.D. (1989) Die ontwikkeling van 'n bekwaamheidsmodel vir die beroep van die landbouvoorligter. (Verhandeling Magister Philosophiae). Randse Afrikaanse Universiteit.
- Van Zyl, R. (1970) Die idee van geborgenheid. 'n Studie in die wysgerige antropologie. Pretoria (Proefskrif [D-PHIL]). Universteit van Pretoria.
- Van Peursen, C.A. (1970) Strategie van de Cultuur. Amsterdam.
- Van Staden, M.J. (1974) Pedagogiese mementa in die antropologie van J H van den Berg: Pretoria (Proefskrif [D-ED]). Universiteit van Suid-Afrika.
- Van Wyk, J.G. (1989) 'n Bewegingspedagogiese begronding van die prestasiemotief in sportdeelname binne lewensopvatlike perspektief. Pretoria (Proefskrif [D-ED]). Universiteit van Pretoria.
- Uys, R. en Coetzee, J.L. (1988) Selfbestuur en die selfinstandhouding by die moderne bestuurder (navorsingsprojek). PU vir CHO.

- Seminaar rakende produktiwiteit aangebied deur NPI in 1990 by Sasol Beperk te Rosebank.
- Telefoniese inligting verkry vanaf die Departement van Mannekrag soos deur navorser in Augustus 1991.